

**Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada Toegoe
Photography**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk penulisan skripsi**



Oleh:

Nama : Miftakhul Muslikh

NIM : 13312260

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2018

**Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada Toegoe
Photography**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk penulisan Skripsi**

SKRIPSI

**Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk
mencapai derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas**

Ekonomi UII

Oleh:

Nama : Miftakhul Muslikh

NIM : 13312260

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2018

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai pertauran yang berlaku.”

Yogyakarta, September 2018

Penulis,



(Miftakhul Muslikh)

**Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada Toegoe
Photography**



Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal:..... September 2018

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Prapti Antarwiyati".

Prapti Antarwiyati, Dra., M.si., Ak

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA TOEGOE
PHOTOGRAPHY**

Disusun Oleh : **MIFTAKHUL MUSLIKH**

Nomor Mahasiswa : **13312260**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Kamis, tanggal: 18 Oktober 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Prapti Antarwiyati, Dra.,MS., Ak, CA.



Penguji : Neni Meidawati, Dra.,M.Si., Ak,CA.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahirobbil'alamin, segala puji bagi Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada Toegoe Photography”**.

Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi syarat wajib untuk mendapatkan gelar Sarjana Strata 1 pada jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan dan tidak terlepas dari bantuan dan bimbingan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang selalu melindungi, memberikan kemudahan, ilmu, pemahaman, dan nikmat serta karunia-Nya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
2. Nabi Muhammad SAW yang memberikan banyak ilmu dan ajaran untuk memahami kehidupan. Sungguh peneliti menjadi orang yang beruntung menjadi salah satu dari keturunan beliau.
3. Bapak Agus Taftazani dan ibu Risa Roosmala sebagai kedua orangtua peneliti yang telah memberikan banyak dukungan baik material maupun non-material yang luar biasa dari kecil hingga sekarang. Beliau-beliau adalah

orang tua yang luar biasa, tidak kenal lelah dalam memberikan semangat dan do'a, serta kasih sayang yang tiada batasnya.

4. Kakak tercinta, bang Fuad, kak Tiva, bang Azhar, bang faris yang selalu memberikan dukungan semangat dengan bentuk bermacam-macam dan mendengarkan segala keluhan kesah peneliti.
5. Ibu Prapti Antarwiyati, Dra., M.Si., Ak. selaku Dosen pembimbing yang selalu memberikan waktu, tenaganya untuk memberikan bimbingan dan saran yang bermanfaat dalam penyusunan skripsi ini sehingga menjadi lebih baik dan lebih baik lagi.
6. Segenap dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama menuntut ilmu di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
7. Palupi Asrining Adi, partner terbaik yang selalu ada ketika suka maupun duka, yang selalu menasihati, selalu setia menunggu dan menemani, memotivasi ketika saya sedang jatuh dan juga mengingatkan ketika sedang berada diposisi yang kurang baik dan agar selalu bisa bersyukur dan terus berjuang, selalu bisa menerima segala kekurangan, selalu saling menyemangati untuk terus mengejar cita-cita bersama dimasa mendatang agar tidak pernah merasa lelah dan menyerah, dan apa yang telah dicita-citakan tercapai, saya ucapkan banyak terimakasih untuk segalanya yang telah diberikan dan diberikan.
8. Teman-teman PJA, Agum, Rizal, Wisnu, Urfan, Satrio, Alim, Edo, Bimo, Hilmy, Kidtan dan Alip, Apridoni, Fean yang selama ini berjuang bersama

peneliti semasa kuliah hingga dukungan yang sangat berarti dalam penyusunan skripsi ini.

9. Teman-teman Wulung Warriors, Nasyari, QQ, Tiyan. Terima kasih atas kebersamaan dan ketersediaannya untuk menjadi keluarga kecil saat berada di dalam barak pemikiran dan rumah idaman.

Akhirnya kepada semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu, peneliti mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya. Semoga Allah melimpahkan berkah, rahmat dan hidayah-Nya bagi Bapak, Ibu dan Saudara yang telah membantu peneliti dalam segala hal. Peneliti juga menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna karena itu saran dan kritik masih diperlukan dalam penyempurnaan skripsi ini.

Wassalamualaikum wr.wb

Penulis,

Miftakhul Muslikh

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI.....	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xii
ABSTRAK	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	7
1.6 Sistematika Penulisan Skripsi	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Konsep Akuntansi Pertanggungjawaban.....	8
2.1.1 Pengertian Akuntansi pertanggungjawaban	8
2.1.2 Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban	10
2.1.3 Model Akuntansi Pertanggungjawaban	11
2.2 Syarat-Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban	12
2.2.1 Struktur Organisasi	13
2.2.2 Anggaran yang Disusun dengan Baik	17
2.2.3 Penggolongan Biaya	18
2.2.4 Kode Rekening	19

2.2.5 Sistem Pelaporan	20
2.3 Jenis Akuntansi Pertanggungjawaban	21
2.3.1 Akuntansi Pertanggungjawaban Tradisional	21
2.3.2 Akuntansi Pertanggungjawaban Berbasis Aktivitas	24
2.4 Pusat-Pusat Pertanggungjawaban	27
2.5 Unsur-unsur Akuntansi Pertanggungjawaban	30
2.5.1 Penetapan Tanggungjawab	30
2.5.2 Penentuan Ukuran Kinerja	32
2.5.3 Pemberian Penghargaan dan Hukuman	33
2.5.3.1 Pengertian Penghargaan	33
2.5.3.2 Jenis-Jenis Penghargaan	34
2.5.3.3 Pengertian Hukuman	34
2.5.3.4 Jenis-Jenis Hukuman	35
2.6 Penelitian Terdahulu	37
BAB III METODE PENELITIAN	46
3.1 Desain Penelitian	46
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	47
3.3 Subjek dan Objek Penelitian	47
3.4 Data dan Metode Pengumpulan Data	47
3.4.1 Sumber Data	47
3.4.2 Metode Pengumpulan Data	48
3.5 Analisis Data	49
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	51
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	51
4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	51
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian	52
4.2.1 Jenis Akuntansi Pertanggungjawaban pada Toegoe Photography	52
4.2.2 Penetapan Tanggungjawab pada Toegoe Photography Tahun 2017	53

4.2.3 Standar Pengukuran Kinerja Manajemen pada Toegoe Photography Tahun 2017.....	63
4.2.4 Pengukuran kinerja pada Toegoe Photography Tahun 2017	66
4.2.5 Sistem Pemberian Penghargaan dan Hukuman pada Toegoe Photography Tahun 2017	69
4.3 Pembahasan	71
4.3.1 Jenis Akuntansi Pertanggungjawaban pada Toegoe Photography Tahun 2017.....	71
4.3.2 Penetapan Tanggungjawab pada Toegoe Photography Tahun 2017.....	73
4.3.3 Standar Pengukuran Kinerja Manajemen pada Toegoe Photography Tahun 2017.....	75
4.3.4 Pengukuran kinerja pada Toegoe Photography Tahun 2017	78
4.3.5 Sistem Pemberian Penghargaan dan Hukuman pada Toegoe Photography Tahun 2017	81
4.3.6 Penilaian tentang Akuntansi Pertanggungjawaban pada Toegoe Photography Tahun 2017	82
4.3.7 Usulan Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban.....	84
4.4 Keterbatasan Penelitian	86
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	87
5.1 Kesimpulan.....	87
5.2 Saran	89
Daftar Pustaka	92
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

TABEL 2.1	20
TABEL 2.2	42
TABEL 4.1	58
TABEL 4.2	59
TABEL 4.3	60
TABEL 4.4	61
TABEL 4.5	63
TABEL 4.6	65
TABEL 4.7	67
TABEL 4.8	85

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 2.1	8
GAMBAR 2.2	15
GAMBAR 2.3	16
GAMBAR 4.1	53

ABSTRACT

This study aims at analyzing the implementation of responsibility accounting in Toegoe Photography in 2017. It includes the analysis of: (1) the establishment of responsibility; (2) the standard of performance measurement; (3) the performance measurement, and (4) reward and punishment. The data collection methods used in this study were interview and documentation. The analysis methods used in this study were descriptive qualitative. The methods of descriptive qualitative used were data reduction, data display, and conclusion drawing.

The results of this study showed that: (1) Toegoe Photography established the responsibility of each division clearly through its organizational structure in the company while standard operational management was well applied; (2) The standard being set was the operational activity standards; they included: income budget, cost budget, cost budget and profit budget that must be achieved in the period. (3) The performance measurement of Toegoe Photogarphy was conducted by comparing the operational budget and its realization; (4) In 2017, Toegoe Photography gave rewards in the form of bonuses. The punishment that was conducted by the company was in the form of verbal reprimands committed by the manager.

Keywords: Responsibility Accounting, Establishment of Responsibility, Performance Measurement Standard, Performance Measurement, Reward and Punishment

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) penetapan tanggungjawab, (2) standar yang ditetapkan untuk mengukur kinerja manajemen, (3) pengukuran kinerja, dan (4) penghargaan dan hukuman pada Toegoe Photography pada tahun 2017. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Metode analisis deskriptif kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah data reduction (reduksi data), data display (penyajian data), penarikan kesimpulan (conclusion drawing).

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa: (1) Penetapan tanggungjawab pada Toegoe Photography sudah diberikan secara jelas oleh manajer melalui struktur organisasi yang ada dalam perusahaan, serta standar operasional manajemen yang diterapkan oleh perusahaan; (2) Standar yang ditetapkan adalah standar kegiatan operasional perusahaan, meliputi: anggaran pendapatan, anggaran biaya, dan anggaran laba yang harus dicapai oleh perusahaan pada suatu periode tertentu. Realisasi anggaran pendapatan dan laba perusahaan sudah tercapai namun realisasi anggaran biaya perusahaan belum tercapai; (3) Pengukuran kinerja Toegoe Photography dilaksanakan dengan membandingkan hasil realisasi dan anggaran kegiatan operasional perusahaan; (4) Toegoe Photography pada tahun 2017 sudah melaksanakan pemberian penghargaan berupa bonus tambahan. Pemberian hukuman yang dilaksanakan berupa teguran lisan yang dilakukan oleh manajer.

Kata Kunci: Akuntansi Pertanggungjawaban, Penetapan Tanggungjawab, Standar Pengukuran Kinerja, Pengukuran Kinerja, Penghargaan dan Hukuman.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bagi setiap usaha tertentu, pasti dihadapkan pada kondisi persaingan yang terus meningkat. Pengusaha harus mengelola usahanya dengan menggunakan manajemen yang baik, sehingga bisnis dapat bertahan hidup dan terus berkembang di masa yang akan datang. Di dalam pertumbuhan bisnis dan juga perkembangan globalisasi, persaingan dalam bisnis jasa dan dagang di Indonesia saat ini semakin ketat dan terus meningkat. Hal ini tidak lepas dari banyaknya pemain atau pengusaha baik yang berskala besar maupun kecil. Semakin berkembang pesatnya teknologi dan media juga mempengaruhi banyaknya para pemain baru di dalam segala bidang bisnis dari industri kreatif, dagang, ataupun jasa dengan berbagai model pemasaran yang sangat mengikuti perkembangan zaman. Oleh karena itu para pemain lama harus dapat mengikuti perkembangan tersebut dan memaksimalkan potensi kerja perusahaan dengan meningkatkan etos kerja di dalam usaha. Di Indonesia terdapat banyak usaha di bidang dagang yang berskala kecil maupun besar, salah satunya yaitu Toegoe Photography.

Setiap pendirian bisnis termasuk Toegoe Photography. tentu mempunyai tujuan yang hendak dicapai, baik itu tujuan jangka pendek berupa laba dan tujuan jangka panjang berupa kelangsungan hidup perusahaan atau *Going Concern*. Penerapan sebuah sistem menjadi penting sehingga kinerja semua komponen organisasi dapat dikendalikan kearah

pencapaian tujuan. Dengan demikian kinerja menjadi unsur penting karena merupakan salah satu faktor yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan tersebut. Baik atau buruknya kinerja manajemen akan terlihat melalui penilaian kinerja dari suatu usaha. Salah satu sistem yang dapat dipergunakan sebagai dasar penilaian kinerja perusahaan yaitu sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab yang bersangkutan. Maka hal ini, pimpinan dapat menerapkan dan melaksanakan akuntansi pertanggungjawaban didalam perusahaannya. Akuntansi pertanggungjawaban wewenang dilimpahkan dari manajer atas ke manajer di bawahnya dan pelimpahan wewenang ini menuntut manajer bawah untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang kepada manajer atasannya. Dengan demikian, suatu tanggung jawab timbul sebagai akibat adanya pelimpahan wewenang dari suatu tingkat manajemen yang lebih tinggi ke manajemen yang lebih rendah.(Mawarni, 2017)

Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai manajer yang secara penuh bertanggungjawab atas kegiatan yang terjadi didalam perusahaan yang dipimpinnya dan secara periodik, manajer tersebut akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan. Pelaksanaan pertanggungjawaban ini harus dilakukan secara objektif karena

menjadi salah satu alat penilaian kinerja atau prestasi terhadap para manajer tingkat bawah. Penilaian prestasi kerja yang telah dilaksanakan adalah dengan membandingkan realisasi. Melaporkan penyimpangan bersifat merugikan dan menguntungkan, sehingga manajemen dapat melakukan tindakan koreksi dan penyesuaian pelaksanaan dengan anggaran yang telah diterapkan sebelumnya, adanya tolok ukur penilaian prestasi akan mendorong dan memotivasi para pelaksana pada pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Rudianto (2013,176). Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat tanggung jawab pada keseluruhan organisasi , dan mencerminkan rencana serta tindakan setiap pusat tanggung jawab itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab bersangkutan.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan secara baik pada setiap bagian dapat memberikan kemudahan bagi pimpinan perusahaan dalam pengambilan keputusan manajemen, sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja manajer karena berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan. Setelah struktur pertanggungjawaban terbentuk, perusahaan secara periodik melakukan evaluasi atas hasil kinerja dan aktivitas dari pusat-pusat pertanggungjawaban dalam bentuk laporan pertanggungjawaban. Laporan tersebut menjelaskan perbandingan antara biaya realisasi dengan biaya yang dianggarkan serta penyimpangannya. Selisih antara anggaran dan realisasi

ini, nantinya akan dijadikan alat penilaian manajer suatu perusahaan dan berfungsi sebagai motivasi bagi manajer untuk meningkatkan kinerjanya. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan membantu manajemen untuk menilai kinerja dari setiap pusat pertanggungjawaban. Untuk mengetahui pentingnya sebuah akuntansi pertanggungjawaban dalam sebuah perusahaan, peneliti akan melakukan penelitian pada Toegoe Photography.

Toegoe Photography merupakan usaha yang bergerak pada bidang dagang, yaitu menjual berbagai macam jenis kamera digital dan perlengkapan kamera secara *online* maupun *offline*. Usaha yang didirikan sejak 2006 ini dimiliki oleh Firman sebagai pemilik modal terbesar dan Richo Aditya sebagai investor, dan dipimpin oleh Firman sendiri sebagai manager utama. Dalam perkembangannya hingga saat ini Toegoe Photography sudah memiliki toko secara fisik di kota Yogyakarta.

Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban, pimpinan dapat mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab ke tingkat pimpinan di bawahnya dengan lebih efisien tanpa memantau secara langsung seluruh kegiatan perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban juga perlu dievaluasi agar berlangsung dengan baik sehingga manajemen dapat dengan mudah menghubungkan biaya yang timbul dengan manajer pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai mampu mendorong perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan bersama. Perlunya kontrol terhadap

penggunaan anggaran merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh pihak manajemen agar didalam operasionalnya dapat menggunakan anggaran dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu penulis ingin mengetahui lebih jauh mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada Toegoe Photography. Berdasarkan uraian diatas dan melihat pentingnya penerapan akuntansi pertanggungjawaban, maka dalam skripsi akan dilakukan penelitian berkaitan dengan, ***“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada Toegoe Photography”***

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan yang akan diidentifikasi dalam penilaian kinerja perusahaan, yaitu:

- a. Bagaimana penetapan tanggung jawab pada Toegoe Photography pada tahun 2017?
- b. Bagaimana standar yang ditetapkan Toegoe Photography untuk mengukur kinerja manajer pada tahun 2017?
- c. Bagaimana pengukuran kinerja Toegoe Photography pada tahun 2017?
- d. Bagaimana sistem pemberian penghargaan dan hukuman perusahaan pada tahun 2017?
- e. Bagaimana perbandingan sistem penilaian kinerja perusahaan yang diterapkan oleh Toegoe Photography dengan teori yang sudah ada?

1.3 Tujuan Penelitian

- a. Mengetahui penetapan tanggung jawab pada Toegoe Photography pada tahun 2017.

- b. Mengetahui standar yang ditetapkan Toegoe Photography untuk mengukur kinerja manajer pada tahun 2017.
- c. Mengetahui pengukuran kinerja Toegoe Photography pada tahun 2017.
- f. Mengetahui tentang pemberian penghargaan dan hukuman perusahaan pada tahun 2017.

1.4 Manfaat Penelitian

Setiap penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat. Adapun manfaatnya yaitu bagi :

1. Penulis

Untuk menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis pribadi mengenai pemikiran terhadap akuntansi pertanggungjawaban.

2. Organisasi

Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi manajemen terkait dengan kebijakan yang sudah dilaksanakan dengan yang akan dilaksanakan. Memberikan informasi yang bermanfaat bagi pihak Toegoe Photography.

3. Akademis

Sebagai salah satu tambahan pustaka sekaligus sumbangsih penelitian dalam ilmu akuntansi khususnya di bidang akuntansi manajemen. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan dalam penelitian berikutnya.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penulis meneliti tentang sistem pertanggungjawaban yang diterapkan, sistem penilaian kinerja dan sistem imbalan perusahaan terkait kinerja dari perusahaan serta membandingkannya dengan teori yang ada.

1.6 Sistematika Penulisan Skripsi

BAB I Pendahuluan

Pendahuluan berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan serta manfaat penelitian, dan juga sistematika penulisan skripsi.

BAB II Tinjauan Pustaka

Berisi tentang landasan teori dan penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran yang akan diuji dalam penelitian ini.

BAB III Metode Penelitian

Bab ini berisi tentang penjelasan desain penelitian, sumber data, metode pengumpulan data dan analisis data.

BAB IV Hasil dan Pembahasan

Bab ini berisi mengenai deskripsi lokasi penelitian, temuan – temuan secara umum maupun khusus, dan pembahasan analisis terhadap data dan informasi yang di kumpulkan.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Bab ini akan difokuskan pada kesimpulan hasil penelitian serta mencoba untuk menarik beberapa implikasi hasil penelitian. Keterbatasan dari penelitian ini akan menjadi satu bagian pembahasan dalam bab ini.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Konsep Akuntansi Pertanggungjawaban

2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan aspek yang sangat penting dalam proses pengendalian manajemen karena berisi informasi-informasi yang memudahkan manajemen dalam hal pengendalian operasional suatu organisasi terutama pada perusahaan.

Menurut Rudianto (2013). Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat tanggung jawab pada keseluruhan organisasi, dan mencerminkan rencana serta tindakan setiap pusat tanggung jawab itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab bersangkutan.

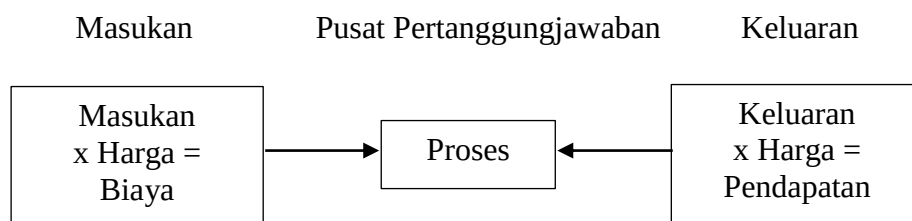
Adapun akuntansi pertanggungjawaban menurut Samryn (2012) menyatakan bahwa “Akuntansi Pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen”.

Sedangkan menurut Mulyadi (2001) pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang

sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang diukur dalam satuan yang disebut dengan biaya, sedangkan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban yang dinyatakan dalam bentuk uang disebut dengan pendapatan.

Gambar 2.1

Sistem Pusat Pertanggungjawaban



Sumber: Mulyadi (2001)

Seiring dengan kemajuan lingkungan manufaktur, akuntansi manajemen telah mengembangkan sistem akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas (*activity-based responsibility accounting*), sehingga sekarang ini telah terdapat 2 sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional dan sistem akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas. Perbedaan kedua sistem tersebut di dasarkan pada perbedaan focus objek yang di kendalikan. *Activity-based responsibility accounting system* memfokuskan pengendaliannya terhadap aktivitas yang menyebabkan terjadinya biaya, dengan cara menghubungkan biaya dengan aktivitas-penambah nilai dan aktivitas bukan-penambah nilai, sehingga memungkinkan manajemen merencanakan pengelolaan aktivitas dan memantau hasil perbaikan yang berkesinambungan atas berbagai aktivitas untuk pembuatan produksi atau penyerahan jasa. Sedangkan sistem

akuntansi pertanggungjawaban tradisional mengarahkan perhatian manajer terhadap pengendalian biaya.

2.1.2 Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Mulyadi (2001) informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan aktiva, pendapatan, dan biaya, yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap pusat pertanggungjawaban tertentu. Manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban yaitu :

1. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai dasar penyusunan anggaran

Anggaran pada dasarnya merupakan penetapan peran dalam usaha. Pencapaian tujuan perusahaan dan ditetapkan pula sumber ekonomi yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkan pelaksanaan perannya, yang diukur dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi, oleh karena itu, penyusunan anggaran hanya mungkin dilakukan jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur berbagai sumber ekonomi yang disediakan dalam usaha pencapaian tujuan yang ditetapkan dalam tahun anggaran.

2. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai motivasi bagi manajer

Anggaran berisi tolak ukur prestasi manajer yang dinyatakan dalam satuan uang, dan juga berisi informasi akuntansi pertanggungjawaban yang memberikan tolak ukur prestasi manajer yang diberi tanggung jawab untuk menyusun anggaran tersebut. dengan demikian, informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam anggaran dapat berfungsi untuk memberi motivasi bagi manajer yang bersangkutan untuk mencapai tolak ukur yang

dinyatakan dalam informasi akuntansi tersebut. Jika suatu sistem penghargaan dalam sebuah perusahaan didasarkan pada informasi akuntansi pertanggungjawaban, informasi ini akan sangat berpengaruh terhadap perilaku para manajer dan para karyawan.

3. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai penilai prestasi manajer pusat pertanggungjawaban

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian kegiatan organisasi, yang menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan terjadinya kegiatan perusahaan. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi pihak manajer merencanakan pendapatan atau biaya yang menjadi tanggungjawabnya dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya menurut manajer yang bertanggung jawab. Dengan demikian, informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor yang dibuat oleh pihak manajemen dalam menggunakan berbagai sumber ekonomi untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai tujuan dari perusahaan.

2.1.3 Model Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi manajemen memberikan peranan yang sangat penting dalam mengukur tindakan dan hasil dalam mendefinisikan penghargaan yang akan diterima oleh para individu. Peranan inilah yang disebut dengan akuntansi pertanggungjawaban dan merupakan alat fundamental dari

pengendalian dari manajerial. Model akuntansi pertanggungjawaban didefinisikan dengan empat elemen inti (Hansen & Mowen, 2006), yaitu:

- a. Menugaskan tanggungjawab
- b. Membuat ukuran kinerja atau kriteria
- c. Mengevaluasi kinerja
- d. Memberikan penghargaan

Tujuan dari model ini adalah untuk mempengaruhi perilaku sehingga inisiatif individu dan organisasional sejalan untuk mencapai suatu tujuan umum atau berbagai tujuan organisasi. Keempat elemen inti tersebut berbeda-beda tergantung jenis sistem akuntansi pertanggungjawaban yang dibedakan dari kompleksitas dan lingkungan persaingan organisasi.

2.2 Syarat-syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban merupakan salah satu alat pengendalian atau pengawasan yang dapat digunakan oleh manajemen dalam suatu perusahaan, dimana setiap pusat pertanggungjawaban ini akan dipimpin oleh seorang manajer. Pusat pertanggungjawaban dapat meliputi semua kegiatan yang ada dalam perusahaan, karena itu pusat-pusat pertanggungjawaban pada suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya dapat berbeda, ini tergantung kepada bidang mana pusat-pusat pertanggungjawaban ini ditetapkan.

Salah satu pusat pertanggungjawaban adalah pusat biaya (*cost centre*). Biaya yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban merupakan tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan, sejauh mana

biaya-biaya tersebut dapat dikendalikannya bukanlah bagian dari tanggungjawab. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem dan dalam hal ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan informasi bagi pihak manajemen. Sebelum akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan pada suatu perusahaan ada beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh perusahaan.

2.2.1 Struktur Organisasi

Joseph W. Wikinson (1999) pengertian dari struktur organisasi adalah sebagai berikut: ” Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai susunan hirarkis tugas suatu perusahaan serta wewenang untuk memastikan bahwa tugas-tugas tersebut terlaksana. Jadi struktur ini menetapkan hubungan diantara berbagai tugas dan wewenang yang dilimpahkan kepada berbagai tingkat manajerial.”

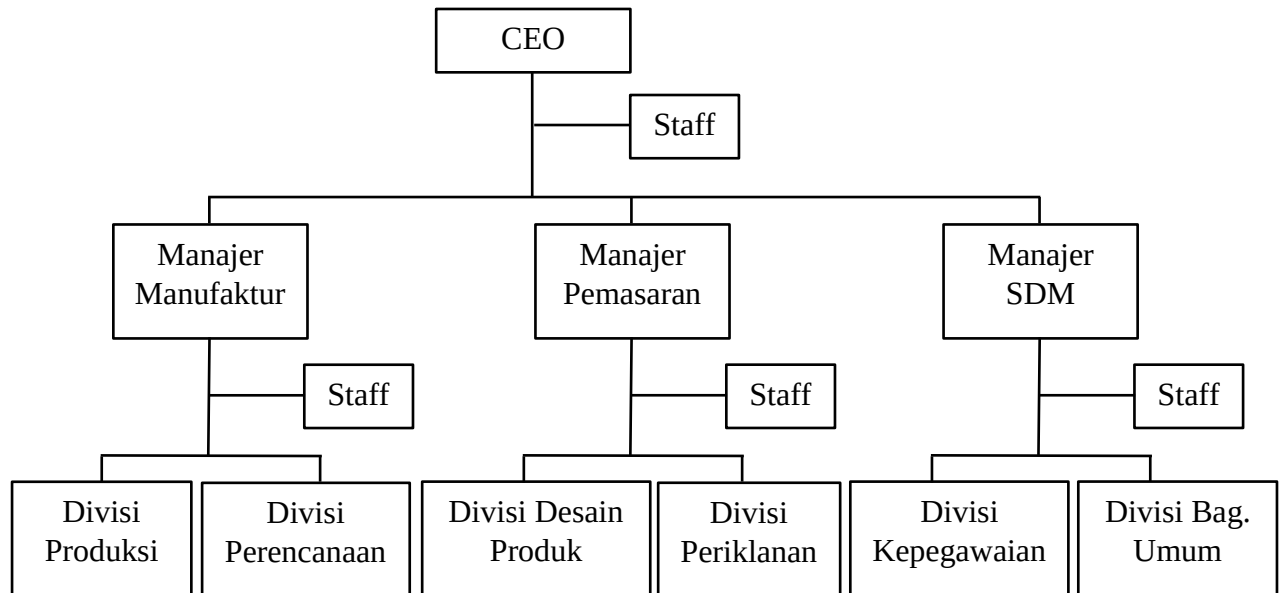
Berdasarkan pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi merupakan susunan hirarkis tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab. Penyusunan struktur organisasi dan penyusunan sistem akuntansi merupakan pekerjaan yang tidak dapat dipisahkan dan saling mempengaruhi. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas akan mempertegas tugas dan wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap bagian. Wewenang perintah bergerak dari atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab bergerak dari bawah ke atas. Struktur organisasi yang jelas akan mempermudah penerapan akuntansi pertanggungjawaban dilaksanakan karena adanya pendelegasian wewenang.

Struktur organisasi mencerminkan pembagian dan hirarki dan wewenang dalam perusahaan. Melalui struktur organisasi, manajemen melaksanakan pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas khusus kepada manajemen dibawahnya. Hal ini bertujuan agar tercapai pembagian yang bermanfaat. Dalam penyusunan sistem akuntansi pertanggungjawaban, haruslah didahului dengan pembenahan terhadap organisasinya. Akuntansi pertanggungjawaban membebankan tanggung jawab kepada manajer pusat pertanggungjawaban. Dalam hal ini, pusat pertanggungjawaban merupakan dasar untuk seluruh sistem akuntansi pertanggungjawaban, sehingga harus disusun secara seksama. Penyusunan sistem akuntansi pertanggungjawaban dan penyusunan struktur organisasi merupakan pekerjaan yang tidak dapat dipisah dan saling mempengaruhi, karenanya struktur organisasi merupakan syarat utama dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban, dimana struktur organisasi merupakan gambaran dari pusat-pusat pertanggungjawaban yang dimiliki perusahaan. Terdapat 2 tipe struktur organisasi yang berkaitan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban, yaitu : organisasi fungsional dan organisasi divisional.

1) Organisasi Fungsional

Dalam organisasi fungsional, pembagian pusat pertanggungjawaban didasarkan atas fungsi, yaitu produksi, fungsi penjualan (pemasaran), fungsi administrasi.

Gambar 2.2
Contoh struktur organisasi fungsional

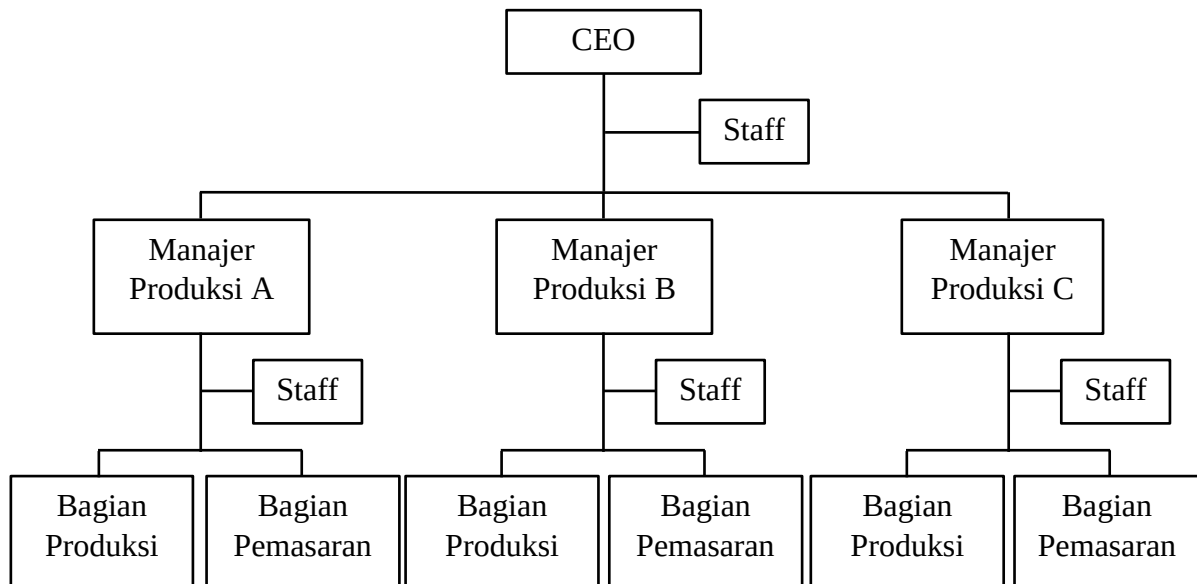


Sumber : Mulyadi (2001)

2) Organisasi Divisional

Dalam organisasi divisional, pembagian didasarkan pada divisi-divisi penghasilan laba. Dibawah setiap divisi dibagi atas dasar fungsi. Fungsi yang ada divisi sama seperti fungsi-fungsi pada organisasi fungsional. Pada tipe organisasi ini, setiap divisi merupakan pusat laba dan mungkin sekaligus sebagai pusat investasi, sedangkan fungsi-fungsi yang dimilikinya merupakan pusat biaya dan atau pusat pendapatan.

Gambar 2.3
Contoh struktur organisasi divisional



Sumber : Mulyadi (2001)

Dalam hubungannya dengan pusat pertanggungjawaban, struktur organisasi harus dianalisis mengenai kemungkinan adanya kelemahan dalam pendelegasian wewenang. Jaringan pusat pertanggungjawaban dapat menjadi alat yang efektif untuk mengendalikan organisasi jika struktur organisasi yang melandasinya disusun secara rasional. Pada akhirnya, struktur organisasi yang sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban adalah struktur yang memberikan peluang bagi bawahan untuk otonomi (desentralisasi) dan yang memisahkan dengan jelas wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian yang ada. Kondisi demikian merupakan kebutuhan pokok pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban sebagai realisasi adanya pusat-pusat pertanggungjawaban.

2.2.2 Anggaran yang Disusun dengan Baik

Anggaran merupakan rencana operasional yang menggunakan satuan uang atau bersifat kuantitatif dan digunakan sebagai pedoman dalam kegiatan operasional sebenarnya. Sedangkan proses kegiatan yang tercakup dalam penyusunan anggaran adalah :

1. Pengumpulan data dan informasi yang diperlukan untuk penyusunan anggaran.
2. Penggolongan dan penganalisaan dan informasi tersebut untuk mengadakan taksiran-taksiran dalam rangka menyusun anggaran.
3. Menyusun anggaran serta menyajikan secara teratur dan sistematis.
4. Pengkoordinasian pelaksanaan anggaran.
5. Pengumpulan data dan informasi untuk keperluan pengawasan kerja, yaitu untuk mengadakan penilaian (evaluasi) terhadap pelaksanaan anggaran.

Penggolongan dan penganalisaan data tersebut untuk mengadakan penilaian (evaluasi) terhadap kerja yang telah dilaksanakan, serta menyusun kebijaksanaan- kebijaksanaan sebagai tidak lanjut (*follow-up*) dari kesimpulan kesimpulan tersebut. Adapun syarat-syarat untuk anggaran yang baik adalah :

1. Organisasi yang sehat: organisasi yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang tegas.
2. Sistem akuntansi yang memadai adalah sistem akuntansi yang meliputi :
 - a. Laporan yang didasarkan kepada akuntansi pertanggungjawaban.

- b. Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi anggaran.
 - c. Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diperbandingkan dan dihitung penyimpangannya.
3. Penilaian dan analisa laporan diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisa prestasi.

Anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari para pelaksana dari tingkat atas maupun bawah.

2.2.3 Penggolongan Biaya

Biaya terkendali adalah biaya yang dapat secara langsung dipengaruhi oleh seorang manajer dalam jangka waktu tertentu. Biaya tak terkendali adalah biaya yang tidak dapat secara langsung dipengaruhi oleh seorang manajer dalam jangka waktu tertentu. Pendapatan adalah segala sesuatu yang berhubungan dan berpengaruh dengan biaya operasional perusahaan yang menghasilkan laba. Akuntansi pertanggungjawaban hanya dapat digunakan pada fokus biaya-biaya yang dapat dikendalikan. Biaya terkendali merupakan biaya-biaya yang dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan oleh seorang manajer yang bertanggungjawab.

Didalam akuntansi pertanggungjawaban tiap manajer dituntut partisipasinya dalam menyusun anggaran biaya menurut bagianya masing-masing dan nantinya akan dimintai pertanggungjawaban mengenai realisasi anggaran tersebut. Terjadinya biaya dalam suatu pusat pertanggungjawaban

tidak selalu sebagai akibat dari keputusan yang diambil oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan sehingga dalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya yang terkendalikan dengan tidak terkendalikan. Pemisahan biaya ke dalam biaya terkendali dan biaya tak terkendali selalu berhubungan dengan tindakan manajemen dan jangka waktu.

2.2.4 Kode Rekening

Menurut Mulyadi (2001) mengatakan bahwa: sistem akuntansi pertanggung jawaban merupakan suatu sistem pengumpulan biaya, untuk kepentingan pengendalian biaya, yaitu dengan cara menggolongkan, mencatat dan meringkas biaya-biaya dalam hubungannya dengan tingkat-tingkat manajemen yang bertanggung jawab. Dari pengertian diatas berarti seluruh biaya yang dikeluarkan akan digolongkan atau dikelompokkan serta diberi kode yang disesuaikan dengan tingkat manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Untuk kepentingan pengumpulan informasi akuntansi pertanggungjawaban, setiap pusat pertanggungjawaban yang terdapat dalam struktur organisasi diberi kode (kode organisasi) dengan struktur kode sebagai berikut:

- a. Jenjang organisasi dibagi menjadi 3 tingkatan: tingkat direksi, tingkat departemen dan tingkat bagian, oleh karena itu jenjang organisasi diberi

kode dengan memakai 3 angka yang setiap posisi angka mencerminkan jenjang organisasi.

- b. Angka kesatu menunjukkan jenjang direksi, angka kedua menunjukkan jenjang departemen, sedangkan ke 3 menunjukkan jenjang bagian.

2.2.5 Sistem Pelaporan

Laporan pertanggung jawaban biaya secara total dibuat oleh bagian akuntansi biaya dan laporan pertanggung jawaban biaya departemen atau biaya lainnya dibuat oleh bagian-bagian yang berwenang.

Laporan prestasi pelaksanaan berasal dari bawah bergerak menuju ke atas, yang masing-masing manajer menerima informasi mengenai prestasi pelaksanaannya sendiri maupun informasi yang berada dibawahnya menurut rangkaian pertanggungjawaban.

Tabel 2.1
Contoh Laporan Pertanggungjawaban

Manajer (100)
Laporan Pertanggungjawaban Biaya Produksi

keterangan	anggaran	realisasi	selisih
Astan kertowono	10.193.620.000	8.338.025.028	1.855.594.972
Astekpol kertowono	2.802.125.000	2.120.253.739	681.871.261
Jumlah	12.995.745.000	10.695.168.34 6	2.537.466.233

Asisten Teknik dan Pengolahan (600)
Laporan Biaya Pabrikasi

keterangan	anggaran	realisasi	selisih
Gaji gol IIIA-IVD	122.185.000	86.719.666	35.465.334
Biaya Pengolahan	1.496.339.000	1.139.614.270	356.724.730
Biaya Sortasi	70.503.000	63.115.178	7.387.822
Biaya Pengemasan	792.667.000	458.084.712	334.582.288
Biaya pemel.Pbk,asuransi & PBB	320.431.000	372.719.913	(52.288.913)
Jumlah	2.802.125.000	2.120.253.739	681.871.261

Koordinator Sortasi (626)
Laporan Biaya Pengemasan dan Pengiriman

keterangan	anggaran	realisasi	selisih
Gaji bulanan karyawan	102.202.000	102.406.399	(204.399)
Biaya pengemasan	58.420.000	24.124.066	34.295.934
Biaya bahan baku dan pelengkap	620.598.000	319.513.866	301.084.134
Biaya Pengiriman	0	3.198.500	(3.198.500)
Biaya lain-lain	11.647.000	8.841.881	2.805.119
Jumlah	792.667.000	458.084.712	334.582.288

Sumber : (Sugiharto, Suhadak, & Dwiatmanto, 2013)

2.3 Jenis Akuntansi Pertanggungjawaban

Mulyadi (1997:375) mengungkapkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban terbagi menjadi dua jenis, antara lain:

2.3.1 Akuntansi Pertanggungjawaban Tradisional

Akuntansi pertanggungjawaban tradisional dibuat untuk menghadapi lingkungan bisnis yang stabil. Perusahaan yang berada dalam lingkungan bisnis seperti ini tidak harus melakukan peningkatan. Sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional ini didesain di masa lalu dengan menekankan pengendalian manajer, yaitu melihat bagaimana kinerja manajer selama periode waktu yang telah ditempuh manajer tersebut.

Terdapat 4 unsur dalam akuntansi pertanggungjawaban tradisional, antara lain:

1. Penetapan Tanggungjawab

Sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional memfokuskan unit organisasi dan manajer yang bertanggungjawab atas organisasi perusahaan. Perusahaan membuat pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban kemudian menentukan manajer yang bertanggungjawab atas pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut. Tanggungjawab setiap pusat pertanggungjawaban akan diukur dengan satuan uang.

Akuntansi pertanggungjawaban tradisional menganggap bahwa pengendalian organisasi dapat meningkat dengan cara menciptakan struktur pusat pertanggungjawaban yang sesuai dengan struktur organisasi dalam perusahaan.

Penetapan Tanggungjawab dalam akuntansi pertanggungjawaban tradisional dapat berhasil apabila ada kesediaan dari para manajer untuk menerima tanggungjawab yang dibebankan pada mereka.

Penetapan tanggungjawab yang terstruktur tentu saja dapat mendorong tingkat kerjasama dalam perusahaan. Sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional memberikan kesempatan pada manajer untuk merumuskan sasaran mereka sendiri dan membuat keputusan dalam rangka tanggungjawab yang didelegasikan kepada mereka.

2. Penentuan Ukuran Kinerja

Anggaran dan biaya standar merupakan ukuran kinerja sebuah manajer unit organisasi dalam akuntansi pertanggungjawaban tradisional. Standar yang ditetapkan cenderung tidak akan berubah sepanjang tahun dan akan dijadikan acuan yang harus dicapai selama standar tersebut masih ditetapkan.

Akuntansi pertanggungjawaban tradisional dapat memungkinkan manajer tingkat atas maupun tingkat bawah untuk bersama-sama menetapkan sasaran perusahaan. Manajer tingkat bawah dan atas selanjutnya melakukan pemantauan terkait kemajuan dan pencapaian sasaran yang sudah ditetapkan. Dengan adanya standar yang sudah ditetapkan secara bersama-sama, diharapkan proses pelaksanaan kinerja perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

3. Penilaian Kinerja

Sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional mengukur kinerja dengan membandingkan biaya yang dianggarkan dengan biaya sesungguhnya. Pelaksanaan penilaian kinerja diharapkan mampu menghasilkan laporan perkembangan perusahaan dan kinerja dari setiap pusat pertanggungjawaban yang terdapat dalam perusahaan. Manajer tingkat atas akan melihat hasil realisasi anggaran dari setiap pusat pertanggungjawaban yang ada untuk mengetahui apakah sasaran perusahaan yang sudah tercapai.

Penilaian kinerja dilaksanakan untuk membantu keputusan manajemen perusahaan yang akan diambil. Hasil realisasi anggaran dari setiap pusat pertanggungjawaban nantinya juga dijadikan sebagai acuan manajer dalam menetapkan standar bagi perusahaan untuk periode selanjutnya.

4. Pemberian Penghargaan

Sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional didesain untuk mendorong manajer agar dapat mengelola biaya dengan baik. Apabila kinerja manajer baik diberikan penghargaan, begitupun sebaliknya. Manajer pusat pertanggungjawaban dan para karyawan yang dapat mencapai target sasaran perusahaan dengan baik, maka akan diberikan penghargaan sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan. Pemberian hukuman juga diberlakukan bagi para manajer dan karyawan yang tidak menjalankan aturan yang berlaku di perusahaan.

Pemberian penghargaan dan hukuman oleh perusahaan diharapkan dapat memberikan motivasi bagi manajer dan karyawan yang ada di perusahaan. Pemberian penghargaan dan hukuman yang tepat sasaran juga diharapkan mampu menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan perusahaan sehingga target sasaran yang sudah ditetapkan, dapat tercapai dengan baik.

2.3.2 Akuntansi Pertanggungjawaban Berbasis Aktivitas

Sistem akuntansi pertanggungjawaban ini didesain oleh perusahaan-perusahaan yang menghadapi lingkungan bisnis yang cenderung tidak stabil. Untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain yang berada di lingkungan

sekitarnya, perusahaan harus selalu melakukan peningkatan. Sistem ini menekankan supaya perusahaan menjadi lebih kreatif dan inovatif dalam menghasilkan produk dan jasa. Akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas memiliki 4 unsur, antara lain:

1. Penetapan Tanggungjawab

Sistem ini memfokuskan proses aktivitas perusahaan dan unit kerja yang bertanggungjawab atas proses tersebut. Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang tidak stabil, perusahaan memerlukan peningkatan atau inovasi agar perusahaan tetap berkembang dalam menghasilkan produk dan jasa yang dapat bersaing. Penetapan tanggungjawab pada akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas memungkinkan manajer dan karyawan untuk lebih kreatif dalam mencapai target perusahaan.

Tingkat inovasi yang dilakukan oleh para karyawan akan menentukan tingkat keberhasilan perusahaan untuk bersaing dalam lingkungan bisnis yang cenderung tidak stabil.

Manajer harus mampu melakukan pendelegasian tanggungjawab dan wewenang kepada para karyawan untuk mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Pendelegasian tanggungjawab yang baik dapat membantu karyawan untuk meningkatkan kreatifitasnya sehingga proses kegiatan operasional perusahaan berjalan sesuai dengan keinginan manajer.

2. Penentuan Ukuran Kinerja

Standar yang ditetapkan sebagai penentuan ukuran kinerja pada akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas bukan berlaku untuk

seluruh unit perusahaan, tetapi ditujukan untuk setiap proses. Standar berkaitan dengan efisiensi dan efektifitas dalam proses aktivitas perusahaan. Standar yang ditetapkan bertujuan supaya karyawan selalu menunjukkan kreatifitasnya. Pada sistem ini standar dapat diubah pada saat peningkatan terhadap proses yang sudah berhasil dilaksanakan.

Standar kinerja yang selalu berubah tentu saja mendukung perusahaan untuk dapat bersaing dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, karena para karyawan akan terdorong untuk meningkatkan kreatifitasnya dalam mencapai standar tersebut. Pelaksanaan standar yang efektif dan efisien juga menentukan keberhasilan perusahaan dalam upayanya untuk bersaing dengan perusahaan lain.

3. Penilaian Kinerja

Sistem akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas mengukur kinerja berdasarkan waktu, kualitas, dan efisiensi. Ukuran kinerja dalam sistem ini harus diterjemahkan ke dalam hasil keuangan, oleh karena itu sistem akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas ukuran kinerjanya difokuskan ke proses dan merupakan paduan antara operasi (ketepatan waktu dan kualitas tinggi) dan ukuran keuangan (biaya rendah).

Penilaian kinerja pada akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas menekankan pada efektifitas dan efisiensi manajer dan para karyawan. Penggunaan biaya rendah sehingga menghasilkan target sasaran yang tinggi menjadi tanggungjawab manajer dan karyawan yang terdapat dalam perusahaan.

4. Pemberian Penghargaan

Akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas cenderung memberikan penghargaan kepada setiap kelompok unit kerja dalam perusahaan. Penghargaan dapat berupa keuangan dan nonkeuangan. Penghargaan bersifat keuangan misalnya dengan pemberian tambahgaji atau bonus. Penghargaan bersifat nonkeuangan dapat berupa pujian di tempat atau pemberian surat penghargaan bagi karyawan berprestasi. Pemberian penghargaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan motivasi manajer dan para karyawan dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan. Manajer perusahaan harus mampu melakukan penilaian kinerja yang tepat, sehingga pemberian penghargaan tidak salah sasaran dan menimbulkan suasana yang tidak menyenangkan dalam lingkungan perusahaan. Keputusan manajemen terkait pemberian penghargaan bergantung pada tingkat efektifitas dan efisiensi karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan.

2.4 Pusat-pusat Pertanggungjawaban

Menurut Hansen dan Mowen “Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggungjawab terhadap pengaturan kegiatan-kegiatan tertentu” (Hansen & Mowen, 2006). Terdapat 4 pusat – pusat pertanggungjawaban, yaitu :

a. Pusat Biaya

Pusat biaya adalah pusat tanggungjawab dimana input diukur dalam satuan moneter namun outputnya tidak. Ada dua jenis pusat biaya, yaitu pusat

biaya teknik dan pusat biaya kebijakan. Pusat biaya teknik memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Input-inputnya dapat diukur secara moneter
- b. Input-inputnya dapat diukur secara fisik
- c. Jumlah moneter yang optimal dan input yang dibutuhkan untuk memproduksi satu unit output dapat ditentukan

Contoh pusat biaya teknik adalah departemen produksi, pergudangan, dan distribusi. Di suatu pusat beban teknik, output dikalikan dengan biaya standar dari setiap unit untuk mengukur biaya standar dari produk jadi. Manajer pusat biaya memakai biaya standar dan anggaran fleksibel untuk mengendalikan biaya. Hal ini dikarenakan pada pusat tanggungjawab biaya teknik ada hubungan kausal atau sebab akibat antara input dan output. Selisih antara biaya teoritis dan biaya aktual mencerminkan efisiensi dari pusat beban yang sedang diukur. Pusat biaya teknik mempunyai beberapa tugas penting lainnya dan tidak diukur hanya dari biayanya saja.

Sedangkan pusat biaya kebijakan meliputi unit-unit administratif dan pendukung (seperti akuntansi, hukum, hubungan industrial, hubungan masyarakat dan sumber daya manusia), operasi litbang, dan hampir seluruh aktivitas pemasaran. Dalam pusat biaya kebijakan, input dan outputnya tidak memiliki hubungan yang nyata dan erat. Output dari pusat biaya ini tidak bisa diukur secara moneter. Penilaian manajemen dalam pusat biaya ini dicerminkan pada keputusan pihak manajemen yang berkaitan dengan kebijakan tertentu, seperti apakah akan menyamai atau melampaui usaha

pemasaran para pesaing, tingkat pelayanan pada konsumen yang harus diberikan perusahaan, dan jumlah moneter yang akan dikeluarkan dalam aktivitas pusat biaya tersebut.

b. Pusat Pendapatan

Pusat pendapatan adalah dimana outputnya diukur dalam satuan moneter, akan tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan input (beban atau biaya) dengan output. Oleh karena itu, pengukuran kinerja manajemen pada pusat tanggungjawab ini adalah dari pendapatan yang diperoleh pusat pertanggungjawaban dan tidak diminta tanggungjawab mengenai masukannya. Contoh pusat pendapatan adalah departemen pemasaran/penjualan yang tidak memiliki wewenang dalam penetapan harga jual dan harga pokok produksi.

c. Pusat Laba

Pusat laba adalah pusat tanggungjawab dimana tanggungjawabnya diukur dalam ruang lingkup laba (selisih pendapatan dan beban). Manajer pusat laba diukur kinerjanya dari selisih antara pendapatan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Oleh karena itu dalam pusat laba, input dan outputnya diukur dalam satuan moneter untuk menghitung laba yang menjadi alat ukur kinerja manajernya.

d. Pusat Investasi

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur atas dasar perbandingan antara laba dengan investasi yang digunakan. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara

laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut. Rasio ini dikenal dengan pengembalian investasi disingkat ROI (*Return on Investment*). Rasio lain yang dapat digunakan antara lain *residual income*, rasio produktivitas dan lain-lain.

2.5 Unsur-unsur Akuntansi Pertanggungjawaban

2.5.1 Penetapan Tanggungjawab

Perusahaan melaksanakan penetapan tanggungjawab serta pendelegasian wewenang kepada para karyawan untuk memastikan kegiatan operasional perusahaan berjalan dengan lancar. Untuk memudahkan penetapan tanggungjawab dan pendelegasian wewenang biasanya sebuah perusahaan membuat struktur organisasi.

Struktur organisasi adalah susunan hirarkis tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab. Penyusunan struktur organisasi dan penyusunan sistem akuntansi merupakan pekerjaan yang tidak dapat dipisahkan dan saling mempengaruhi. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas akan mempertegas tugas dan wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap bagian. Struktur organisasi yang jelas akan mempermudah penarapan akuntansi pertanggungjawaban dilaksanakan karena adanya pendelegasian wewenang.

Struktur organisasi mencerminkan pembagian dan hirarki dan wewenang dalam perusahaan. Melalui struktur organisasi, manajemen melaksanakan pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas khusus kepada manajemen dibawahnya. Hal ini bertujuan agar tercapai pembagian yang bermanfaat. Dalam penyusunan system akuntansi pertanggungjawaban,

haruslah didahului dengan pembenahan terhadap organisasinya. Akuntansi pertanggungjawaban membebankan tanggung jawab kepada manajer pusat pertanggungjawaban. Dalam hal ini, pusat pertanggungjawaban merupakan dasar untuk seluruh sistem akuntansi pertanggungjawaban, sehingga harus disusun secara seksama. Penyusunan sistem akuntansi pertanggungjawaban dan penyusunan struktur organisasi merupakan pekerjaan yang tidak dapat dipisah dan saling mempengaruhi, karenanya struktur organisasi merupakan syarat utama dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban, dimana struktur organisasi merupakan gambaran dari pusat-pusat pertanggungjawaban yang dimiliki perusahaan.

Akuntansi pertanggungjawaban berjalan dengan baik apabila terdapat kesanggupan seluruh bagian dalam perusahaan untuk menerima tanggungjawab yang dibebankan kepada mereka. Apabila pembagian tanggungjawab dilaksanakan dengan baik, selanjutnya perusahaan dapat membentuk sebuah pusat pertanggungjawaban. Anthony dan Govindarajan (2005) mengungkapkan bahwa pusat pertanggungjawaban adalah organisasi yang terdapat pada perusahaan yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan. Pusat pertanggungjawaban diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis, antara lain: pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi.

Sebuah perusahaan harus memiliki struktur organisasi yang jelas sehingga pembagian tanggungjawab dan wewenang dari manajer dapat diterapkan dengan baik untuk memastikan akuntansi pertanggungjawaban diterapkan dengan baik.

Dengan pembagian tanggungjawab dan wewenang yang jelas karyawan dapat menjalankan kegiatan operasional perusahaan sesuai dengan arahan kinerja yang sudah dibebankan kepadanya. Hal ini tentu saja dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja karyawan dalam mencapai target perusahaan.

2.5.2 Penentuan Ukuran Kinerja

Ukuran kinerja dibentuk oleh perusahaan bertujuan untuk memudahkan karyawan perusahaan mengetahui sasaran perusahaan yang harus dicapai. Ukuran kinerja yang biasa diterapkan oleh sebuah perusahaan adalah sebuah standar kinerja. Menurut Abdullah (2014) standar kinerja merupakan tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu perusahaan, dan merupakan sebuah tujuan atau target tergantung pada pendekatan yang diambil. Standar kinerja yang baik harus realistis, dapat diukur dan mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi organisasi maupun para karyawan. Standar kinerja merupakan pernyataan tertulis yang memuat deskripsi tugas dan indikator keberhasilan kerja karyawan yang ditetapkan oleh perusahaan. Standar kinerja yang sudah ditetapkan disosialisasikan kepada karyawan agar tidak terjadi perbedaan maksud dan tujuan antara perusahaan dan karyawan.

Berdasarkan beberapa fungsi di atas, standar kinerja merupakan salah satu bagian terpenting dalam perusahaan. Dengan adanya standar kinerja, perusahaan lebih mudah mengatur para untuk mencapai target yang sudah ditetapkan. Untuk memastikan sebuah akuntansi pertanggungjawaban berjalan dengan baik, sebuah perusahaan harus memiliki standar kinerja yang harus dicapai perusahaan selama satu periode. Standar kinerja yang dapat

diterapkan yaitu standar bersifat keuangan dan standar bersifat non keuangan. Standar kinerja perusahaan membantu meningkatkan efektifitas serta efisiensi dalam proses kegiatan operasional perusahaan. Standar kinerja juga diharapkan membantu karyawan dalam meningkatkan kreatifitasnya dalam mencapai sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.

2.5.3 Pemberian Penghargaan dan Hukuman

Karyawan yang telah melaksanakan tugas dan wewenangnya dengan baik dalam mencapai target perusahaan harus diberikan penghargaan. Dan sebaliknya, karyawan yang tidak dapat melaksanakan tanggungjawab dengan baik, maka perusahaan harus memberikan hukuman kepada karyawan tersebut. Berikut ini merupakan penjelasan dari pemberian penghargaan dan hukuman.

2.5.3.1 Pengertian Penghargaan

Penghargaan kerja merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan bukan dalam bentuk uang namun mampu memberikan motivasi kepada para karyawan agar bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai prestasi yang tinggi dalam perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penghargaan kerja merupakan timbal balik yang diberikan perusahaan kepada para karyawan dalam bentuk non-finansial yang bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan menjadi lebih baik dan tentunya memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik.

2.5.3.2 Jenis-jenis Penghargaan

Perlakuan sumber daya alam dan sumber daya manusia dalam perusahaan tentu saja berbeda. Perusahaan harus mampu memahami keinginan karyawannya, karyawan mempunyai motivasi yang berbeda saat mereka melakukan kegiatan dalam perusahaan. Perusahaan harus mampu memahami keinginan karyawannya. Pemberian penghargaan bagi para karyawan tidak harus berupa gaji yang tinggi. Karyawan juga membutuhkan penghargaan yang bersifat non-finansial yang nantinya akan memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Menurut Matutina (1992) penghargaan non-finansial meliputi:

- a) Pujian Langsung di Tempat
- b) Surat Penghargaan atau Piagam
- c) Hadiah
- d) Kenaikan Pangkat atau Promosi Jabatan

2.5.3.3 Pengertian Hukuman

Hukuman merupakan salah satu cara untuk mengatur atau mencegah karyawan dalam perusahaan melakukan sebuah kesalahan. Hukuman akan diberikan kepada karyawan yang berperilaku tidak sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Hukuman juga diberikan kepada para karyawan yang melakukan pelanggaran-pelanggaran dalam perusahaan. Menurut Undang-Undang nomor 13 tahun 2003 Pasal 95 ayat (1) tentang Ketenagakerjaan tertulis bahwa “Pelanggaran yang dilakukan oleh pekerja/buruh karena kesengajaan atau kelalaiannya dapat dikenakan denda”. Hukuman diberikan

kepada karyawan yang telah melanggar perjanjian kerja dalam perusahaan. Dalam UU nomor 13 tahun 2003 pasal 161 (1) tentang Ketenagakerjaan dikatakan bahwa: “Dalam hal pekerja/buruh melakukan pelanggaran ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama, pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja, setelah kepada pekerja/buruh yang bersangkutan diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga secara berturut-turut”.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa hukuman akan diberikan kepada karyawan apabila mereka melakukan kesalahan dalam bekerja atau tidak dapat memenuhi standar operasional perusahaan yang telah ditetapkan.

2.5.3.4 Jenis-jenis Hukuman

Purwanto (1988) membagi sanksi/hukuman menjadi dua macam, antara lain:

- a) Sanksi preventif, merupakan sanksi yang dilakukan dengan maksud agar tidak terjadi pelanggaran. Sanksi preventif dilakukan sebelum terjadi pelanggaran. Contohnya seperti: perintah, larangan, pengawasan, perjanjian, dan ancaman.
- b) Sanksi represif, yaitu sanksi yang dilakukan karena telah terjadi pelanggaran. Dengan kata lain, sanksi ini terjadi setelah terjadi kesalahan. Contohnya seperti: denda, penurunan pangkat, dan pemecatan.

Dari pernyataan di atas, dapat dilihat bahwa terdapat dua jenis sanksi yang diterapkan, yaitu sanksi preventif yang dimaksudkan untuk mencegah

terjadinya pelanggaran dan sanksi represif yaitu sanksi yang diberikan setelah terjadi pelanggaran.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban pemberian penghargaan dan hukuman adalah hal penting bagi seluruh karyawan dalam perusahaan. Pemberian penghargaan dan hukuman diharapkan memberikan motivasi kepada para karyawan untuk bekerja lebih keras dalam mencapai target perusahaan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Pelaksanaan evaluasi kinerja yang dilakukan oleh perusahaan dapat menjadi dasar pemberian penghargaan dan hukuman bagi karyawan perusahaan. Laporan hasil evaluasi kinerja mengenai pencapaian anggaran kegiatan operasional perusahaan dapat membantu manajemen dalam mengambil keputusan bagi para karyawan. Karyawan yang mampu mencapai target perusahaan dengan tingkat efektifitas dan efisiensi yang tinggi dapat diberikan penghargaan berupa hadiah dan tambahan bonus dari manajer.

Pemberian hukuman diberikan berdasarkan tingkat kesalahan yang dilakukan oleh karyawan. Hukuman diberikan kepada para karyawan yang tidak dapat mencapai target perusahaan dengan baik. Peraturan perusahaan yang sudah dibuat juga menjadi dasar pemberian hukuman bagi para karyawan yang melanggarnya. Pelaksanaan pemberian hukuman diharapkan membuat para karyawan lebih berhati-hati dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan. Dengan penerapan aturan dan sanksi yang tegas diharapkan semua karyawan perusahaan dapat bekerja sesuai dengan

tanggungjawab dan wewenang yang dibebankan kepada mereka sehingga target perusahaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang pengaruh analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang mendekati dengan judul tersebut di antaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Fauzan Kurniawan (2017) dengan judul “Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Titik Fokus Kamera Tahun 2016 ”. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah Titik Fokus Kamera sudah menerapkan Akuntansi Pertanggungjawaban dan bagaimana sistem penerapannya. Penelitian ini memiliki kesamaan yaitu dengan sama-sama meneliti akuntansi pertanggungjawaban, struktur keorganisasian dan sistem penilaian kinerja, hanya saja penelitian ini berbeda dalam hal menentukan lokasi penelitian, ruang lingkup, dan tahun objek penelitian. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui (1) penetapan tanggungjawab, (2) standar yang ditetapkan untuk mengukur kinerja manajemen, (3) pengukuran kinerja, dan (4) penghargaan dan hukuman pada Titik Fokus Kamera pada tahun 2016. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif dan deskriptif kualitatif. Metode deskriptif kuantitatif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan data yang berupa angka-angka. Sedangkan metode analisis deskriptif kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah data *reduction* (reduksi data), data *display*

(penyajian data), penarikan kesimpulan/verifikasi (*conclusion drawing/verification*). Berdasarkan hasil dari penelitian dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan bahwa (1) Penetapan tanggungjawab pada Titik Fokus Kamera sudah diberikan secara jelas oleh manajer melalui struktur organisasi yang ada dalam perusahaan, serta standar operasional manajemen yang diterapkan oleh perusahaan; (2) Standar yang ditetapkan adalah standar kegiatan operasional perusahaan, meliputi: anggaran pendapatan, anggaran biaya, dan anggaran laba yang harus dicapai oleh perusahaan pada suatu periode tertentu. Realisasi anggaran pendapatan dan laba perusahaan sudah tercapai namun realisasi anggaran biaya perusahaan belum tercapai; (3) Pengukuran kinerja Titik Fokus Kamera dilaksanakan dengan membandingkan hasil realisasi dan anggaran kegiatan operasional perusahaan; (4) Titik Fokus Kamera pada tahun 2016 sudah melaksanakan pemberian penghargaan berupa bonus tambahan. Pemberian hukuman yang dilaksanakan berupa teguran lisan yang dilakukan oleh manajer.(Kurniawan, 2017)

Tiara Gustriana (2017) dengan judul “Analisis Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja PT Daehan Global”. Penelitian ini memiliki kesamaan yaitu dengan sama-sama meneliti akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan manufaktur, hanya saja penelitian ini berbeda dalam hal menentukan lokasi penelitian dan ruang lingkup yang dijadikan objek penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) Untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT Daehan

Global. (2) Untuk mengetahui kinerja pada PT Daehan Global. (3) Untuk mengetahui pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja PT Daehan Global. Penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey. Untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan maka penulis melakukan penelitian atas variabel tersebut pada PT Daehan Global. Unit analisis dalam penelitian ini berupa organisasi, yaitu PT Daehan Global. Dari hasil pengujian hipotesis yang dilakukan, menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja. Dengan adanya penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan, tanggung jawab penuh yang diberikan kepada karyawan dapat menjadi dorongan bagi para karyawan untuk mengarahkan bakat dan kemampuan mereka sehingga kinerja yang dihasilkan akan meningkat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja.(Gustriana, 2017)

Zellinda Mawarni (2017) dengan judul “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya ”. Penelitian ini memiliki kesamaan yaitu dengan sama-sama meneliti akuntansi pertanggung jawaban pada perusahaan manufaktur, hanya saja penelitian ini berbeda dalam hal menentukan lokasi penelitian dan ruang lingkup yang dijadikan objek penelitian dan fokus terhadap satu pusat pertanggungjawaban. Penelitian ini bertujuan untuk menilai dan menganalisis bagaimana

penggunaan sistem akuntansi pertanggungjawaban mampu berperan dalam menilai kinerja manajemen. Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah menggunakan metode kualitatif. Penulis menggunakan teknik analisis deskriptif karena menggambarkan secara apa adanya obyek yang diteliti. Dari hasil penelitian diketahui bahwa struktur organisasi perusahaan sudah menunjukkan pusat-pusat pertanggungjawaban. Proses penyusunan anggaran dilakukan dengan *bottom up budgeting*, namun belum ditunjukkan kode pusat pertanggungjawaban dan belum terdapat pemisahan antara biaya terkendali dan tidak terkendali. Dari hasil pembahasan menunjukkan bahwa dengan disusunnya anggaran berdasarkan sistem akuntansi pertanggungjawaban maka manajer pusat pertanggungjawaban hanya diminta pertanggungjawaban atas biaya yang terkendali saja. Dimana penilaian kinerja pada bagian bahan baku dan olahan ke manajer penelitian dan pengembangan terlaksana efisien yang diketahui dari besarnya selisih biaya yang dianggarkan dengan biaya yang direalisasikan. Dari hasil analisis diatas dapat disimpulkan bahwa dengan diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban, manajemen lebih mudah melakukan penilaian kinerja dari bagian paling bawah hingga ke jenjang yang lebih tinggi. Agar sistem akuntansi pertanggungjawaban dikatakan baik jika menggunakan dan merealisasikan anggaran sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.(Mawarni, 2017)

Dwi Herlina Nur Wulandarin (2017) dengan judul “Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Sebagai Alat Pengendalian Dan Penilaian

Kinerja Manajer”. Penelitian ini memiliki kesamaan yaitu dengan sama-sama meneliti akuntansi pertanggungjawaban, hanya saja penelitian ini berbeda dalam hal menentukan lokasi penelitian dan pusat pertanggungjawabannya yang dijadikan objek penelitian. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk 1) menganalisis apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. PLN (persero) Situbondo sudah sesuai dengan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban, 2) menganalisis bagaimana PT. PLN (persero) Situbondo dalam mengendalikan dan menilai kinerja manager dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan cara 1) menganalisis akuntansi pertanggungjawaban pada PT. PLN (persero) area pelayanan Situbondo sudah sesuai dengan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yaitu: struktur organisasi, anggaran, pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali, pengklasifikasian kode rekening, laporan pertanggungjawaban; 2) mengevaluasi efisiensi dan efektivitas. Dari hasil penelitian didapati Berdasarkan hasil penelitian dan analisa data serta pembahasan yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa 1) struktur organisasi, anggaran, pengklasifikasian kode rekening dan laporan pertanggungjawaban telah sesuai dengan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban, sedangkan untuk pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali belum dilaksanakan. 2) analisa efisiensi diketahui bahwa anggaran biaya dan realisasi biaya pada tahun 2014 terdapat selisih (+) positif sebesar Rp. 1.878.835.760 sehingga tingkat efisiensi sebesar 106,04%. Begitu juga

dengan analisa pendapatan, realisasi pendapatan lebih besar dari anggaran pendapatan sebesar Rp. 994.614.050 atau 102,94% sehingga terjadi efisiensi pada tahun 2014, dengan asumsi bahwa anggaran yang ditetapkan oleh PT. PLN (persero) Area Pelayanan Situbondo untuk pendapatan merupakan anggaran ketat. Pada tahun ini manajer juga bekerja dengan sangat bagus dalam mengendalikan pendapatan dalam perusahaan.(Wulandari, 2017),

Berikut adalah tabel penelitian terdahulu:

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Teknik Analisis	Kesimpulan Penelitian
1	Fauzan Kurnia wan (2017)	“Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Toegoe Photography Tahun 2017”	Analisis Deskriptif Kualitatif dan Kuantitatif	(1) Penetapan tanggungjawab pada Toegoe Photography sudah diberikan secara jelas oleh manajer melalui struktur organisasi yang ada dalam perusahaan, serta standar operasional manajemen yang diterapkan oleh perusahaan; (2) Standar yang ditetapkan adalah standar kegiatan operasional perusahaan, meliputi: anggaran pendapatan, anggaran biaya, dan anggaran laba yang harus dicapai oleh perusahaan pada suatu periode tertentu. Realisasi anggaran pendapatan dan laba perusahaan sudah tercapai namun realisasi anggaran biaya perusahaan belum tercapai; (3) Pengukuran kinerja Toegoe Photography dilaksanakan dengan membandingkan hasil realisasi dan anggaran kegiatan operasional perusahaan; (4) Toegoe Photography pada tahun 2017 sudah melaksanakan pemberian penghargaan berupa bonus tambahan. Pemberian hukuman yang dilaksanakan berupa teguran lisan yang dilakukan oleh manajer
2	Tiara Gustriana (2017)	“Analisis Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja PT Daehan Global”	Survey, dan Analisis variable	Akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja.

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Teknik Analisis	Kesimpulan Penelitian
3	Zellinda Mawarni (2017)	“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya ”	Analisis Deskriptif Kualitatif	1. diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban, manajemen lebih mudah melakukan penilaian kinerja dari bagian paling bawah hingga ke jenjang yang lebih tinggi. Agar sistem akuntansi pertanggungjawaban dikatakan baik jika menggunakan dan merealisasikan anggaran sesuai dengan standar yang telah ditetapkan
4.	Dwi Herlina Nur Wulandarin (2017)	“Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Sebagai Alat Pengendalian Dan Penilaian Kinerja Manajer”	Pendekatan Deskriptif Kualitatif	1) struktur organisasi, anggaran, pengklasifikasian kode rekening dan laporan pertanggungjawaban telah sesuai dengan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban, sedangkan untuk pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali belum dilaksanakan. 2) analisa efisiensi diketahui bahwa anggaran biaya dan realisasi biaya pada tahun 2014 terdapat selisih (+) positif sebesar Rp. 1.878.835.760 sehingga tingkat efisiensi sebesar 106,04%. Begitu juga dengan analisa pendapatan, realisasi pendapatan lebih besar dari anggaran pendapatan sebesar Rp. 994.614.050 atau 102,94% sehingga terjadi efisiensi pada tahun 2014, dengan asumsi bahwa anggaran yang ditetapkan oleh PT.

				<p>PLN (persero) Area Pelayanan Situbondo untuk pendapatan merupakan anggaran ketat. Pada tahun ini manajer juga bekerja dengan sangat bagus dalam mengendalikan pendapatan dalam perusahaan.</p>
--	--	--	--	---

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian yang penulis lakukan dapat diklasifikasikan pada studi deskriptif perbandingan antara teori-teori yang ada dengan praktek di lapangan, mengenai penilaian kinerja perusahaan, serta menggunakan pendapat pribadi yang rasional dan argumentatif untuk menarik kesimpulan dari hasil penelitian. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah memberikan peneliti sebuah riwayat atau untuk menggambarkan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena perhatian dari perspektif seseorang, organisasi, orientasi industri, atau lainnya. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif menekankan pada makna dan pemahaman dari dalam, penalaran, definisi suatu situasi tertentu, dan lebih banyak meneliti hal-hal yang berhubungan dengan kehidupan sehari-hari.

Penelitian yang dilakukan untuk meneliti penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada Toegoe Photography. Untuk mendapatkan data mengenai akuntansi pertanggungjawaban, peneliti menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi. Selanjutnya penulis mengolah data yang diperoleh dengan menganalisis sesuai dengan teori yang ada dan diberikan kesimpulan berdasarkan hasil penelitian tersebut.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Toegoe Photography, Jl. Prof. Dr. Soepomo (Janturan), No 19A, Yogyakarta.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dimulai pada bulan Agustus 2018 observasi serta pengambilan data.

3.3 Subjek dan Objek Penelitian

Dalam penelitian ini subjek penelitiannya adalah Toegoe Photography. Objek penelitian adalah akuntansi pertanggungjawaban pada Toegoe Photography.

3.4 Data dan Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Sumber Data

Sumber data penelitian terdiri atas sumber data primer dan sumber data sekunder.

1. Data Primer

Merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Data ini merupakan hasil wawancara mengenai sistem penilaian kinerja perusahaan pada pihak-pihak terkait.

2. Data Sekunder

Merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung, atau melalui perantara. Data sekunder ini dikumpulkan dengan studi

kepuustakaan untuk memperoleh landasan-landasan teori yang diperoleh dari buku, teks, jurnal, internet, dan lain-lain.

3.4.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan dua cara, yaitu menelitian lapangan dan studi pustaka.

1. Penelitian Lapangan (*Field reseach*)

Penelitian lapangan merupakan penelitian dengan melakukan pengamatan langsung atas kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan. penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan data primer. Teknik penelitian ini dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya:

a. Wawancara Langsung (*Interview*)

Yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan mewawancarai pihak-pihak yang berwenang dalam perusahaan untuk mendapatkan gambaran secara umum mengenai perusahaan dan masalah-masalah khusus yang sedang diteliti.

b. Pengamatan (*Observation*)

Yaitu suatu cara memperoleh data dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap fasilitas fisik dan kegiatan perusahaan untuk memperoleh gambaran secara nyata mengenai kondisi operasi perusahaan.

2. Studi Pustaka (*Library reseach*)

Merupakan pengumpulan data yang bersifat teoritis dengan membahas dan mempelajari buku-buku literatur serta tulisan-tulisan yang berhubungan dengan dengan masalah yang dibahas. Penelitian ini dimaksudkan untuk

mendapatkan data sekunder sebagai landasan teori yang dapat dijadikan pedoman dalam melakukan penelitian lapangan.

3.5 Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Content Analysis

Content analysis merupakan metode analisis dengan cara mengumpulkan data penelitian melalui teknik observasi dan analisis terhadap isi dari suatu dokumen. Tujuan analisis ini adalah untuk melakukan identifikasi terhadap informasi spesifik pada suatu dokumen agar menghasilkan deskripsi yang objektif dan sistematis. Langkah dalam analisis ini antara lain adalah:

- a. Mengidentifikasi dan mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan Toegoe Photography.
- b. Mengidentifikasi dan mendefinisikan sistem penilaian kinerja perusahaan yang diterapkan Toegoe Photography.
- c. Mengidentifikasi dan mendefinisikan faktor-faktor yang dijadikan ukuran kinerja dalam menilai perusahaan oleh Toegoe Photography.
- d. Mengidentifikasi dan menguraikan tahap-tahap penilaian kinerja perusahaan yang dilakukan oleh Toegoe Photography.
- e. Mengidentifikasi sistem imbalan dari Toegoe Photography terhadap kinerja dari perusahaan.

2. Comparative Analysis

Analisis ini bertujuan untuk membandingkan sistem akuntansi pertanggungjawaban untuk penilaian kinerja perusahaan yang diterapkan oleh Toegoe Photography dengan teori yang ada.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Toegoe Photography merupakan perusahaan yang dimiliki oleh 2 orang yang bergerak pada bidang usaha dagang, yaitu Penjualan kamera beserta aksesorisnya. Usaha ini sudah ada sejak tahun 2005 silam. Pemilik dari Toegoe Photography ini sendiri adalah Firman dan Richo Aditya sebagai partner. Awal mula berdirinya Toegoe Photography sendiri dari hobi mereka dalam dunia fotografi, karena adanya kemampuan modal usaha dan pengetahuan di dalam berbagai jenis kamera dan aksesorisnya maka sejak itulah mereka mulai menjualnya secara *online* dengan hanya memiliki sedikit barang persediaan. Awal dari usaha ini adalah mereka berjualan barang-barang hobi menggunakan media internet. Karena sudah terbiasa dengan lingkungan *online*, Sekitar tahun 2010 barang-barang mahal seperti kamera dan aksesorinya baru memasuki tokonya. Karena kuletan dari mereka untuk selalu menawarkan barang-barangnya akhirnya dengan modal yang terkumpul pada tahun 2018 ini mereka mendirikan toko fisik dengan kisaran total aset hingga ratusan juta rupiah.

Toegoe Photography memiliki 5 orang karyawan dengan *owner* yang sekaligus menduduki jabatan sebagai manajer. Produk yang mereka jual adalah berbagai jenis kamera dan aksesorinya. Sasaran utama pelanggan Toegoe

Photography adalah kalangan hobi fotografi dari yang pemula hingga profesional.

Toegoe Photography beroperasi melayani pelanggan dari pukul 09.00 sampai dengan 21.00. Toegoe Photography buka setiap harinya dengan menerapkan sistem kerja *shift* bagi para karyawan.

4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

4.2.1 Jenis Akuntansi Pertanggungjawaban pada Toegoe Photography

Jenis akuntansi pertanggungjawaban pada Toegoe Photography adalah akuntansi pertanggungjawaban Tradisional pada unsur penetapan tanggungjawab, penentuan ukuran kinerja, evaluasi kinerja dan pemberian penghargaan serta hukuman. Berikut ini adalah analisis unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban yang terdapat pada Toegoe Photography.

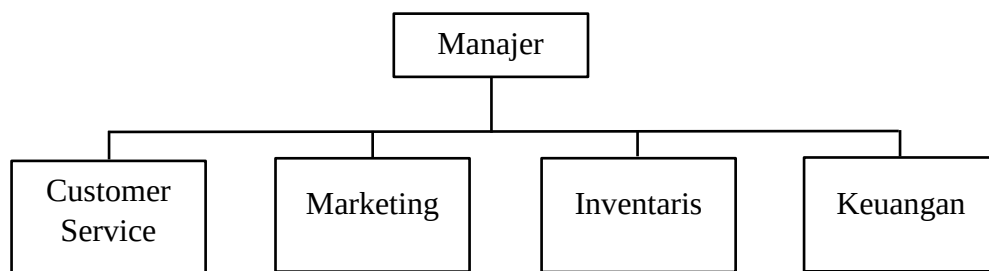
- a. Pada Toegoe photography bagian-bagian dalam perusahaan dibentuk menjadi unit organisasi dan manajer yang bertanggungjawab.
- b. Standar yang ditetapkan oleh Toegoe photography tidak selalu berubah selama satu periode.
- c. Toegoe photography melakukan pengukuran kinerja dengan membandingkan anggaran kegiatan operasional dengan hasil realisasinya.
- d. Pemberian penghargaan pada Toegoe photography diberikan kepada para karyawan dan manajer yang memang memiliki pencapaian dan kinerja yang baik.

Berdasarkan analisis unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban yang ada, dapat diketahui bahwa Toegoe photography menerapkan akuntansi pertanggungjawaban berbasis tradisional pada semua unsur, yaitu: penetapan tanggungjawab, penentuan ukuran kinerja, pemberian penghargaan serta hukuman dan evaluasi kinerja.

4.2.2 Penetapan Tanggungjawab pada Toegoe Photography Tahun 2017

Toegoe Photography melakukan penetapan wewenang pada bagian perusahaan mengalir dari tingkat atas ke tingkat bawah. Akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk mengatur setiap unit kerja dalam perusahaan yang dipimpin oleh manajer. Dalam aliran tanggungjawab, keseluruhan tanggungjawab pada Toegoe Photography mengalir dari tingkat bawah menuju tingkat yang lebih tinggi. Berikut merupakan gambar struktur organisasi pada Toegoe Photography.

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Toegoe Photography



Tingkat bawah pada manajemen Toegoe Photography yaitu bagian operasional dari perusahaan, meliputi: bagian *customer service* 4 orang, bagian marketing, keuangan dan bagian inventaris di kendalikan oleh

manajernya sendiri. Setiap bulannya 4 bagian perusahaan ini membuat laporan hasil kinerja yang sudah dicapai, selanjutnya dipertanggungjawabkan kepada manajer yang ada di perusahaan. Manajer tersebut akan melakukan pengecekan laporan yang diberikan untuk selanjutnya dijadikan bahan evaluasi kinerja perusahaan pada tiap bulannya. Penentuan tanggungjawab pada Toegoe Photography telah ditentukan berdasarkan job deskripsi masing-masing bagian. Berikut ini adalah job deskripsi dari Toegoe Photography.

1. Manajer

- a. Melakukan koordinasi dengan seluruh bagian perusahaan.
- b. Mengatur dan memimpin kelancaran kegiatan operasional pada perusahaan.
- c. Memberikan persetujuan pengeluaran perusahaan yang terjadi setiap hari.
- d. Melakukan pengecekan seluruh laporan data yang diserahkan tiap bagian perusahaan.
- e. Memotivasi dan membimbing seluruh karyawan perusahaan.

2. Customer Service

- a. Menerima pelanggan, calon pelanggan, atau pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan baik secara langsung ataupun tidak langsung (online).
- b. Menjelaskan produk-produk yang ada di perusahaan kepada pelanggan atau calon pelanggan.
- c. Memeriksa kembali barang yang akan dijual.

- d. Membuat catatan hasil kinerja.

3. Marketing

- a. Merencanakan, mengontrol, dan melakukan koordinasi proses pemasaran produk perusahaan.
- b. Menentukan produk yang akan dipasarkan, dan sistem promosi yang akan digunakan.
- c. Melakukan pengawasan untuk memastikan target promosi tercapai.
- d. Menganalisa dan mengembangkan strategi promosi untuk meningkatkan jumlah pelanggan.
- e. Membuat laporan hasil kinerja.

4. Keuangan

- a. Membuat perencanaan keuangan untuk anggaran kegiatan operasional perusahaan.
- b. Menyusun laporan keuangan harian, bulanan, dan tahunan.
- c. Mengelola uang kas perusahaan.
- d. Membuat laporan hasil kinerja.

5. Inventaris

- a. Membuat perencanaan pengadaan barang.
- b. Memastikan ketersediaan barang sesuai kebutuhan.
- c. Menjaga dan merawat seluruh peralatan.
- d. Mengawasi, mencatat, dan mengontrol semua barang yang keluar masuk.
- e. Membuat laporan hasil kinerja.

Faktor yang menentukan agar akuntansi pertanggungjawaban berjalan dengan baik adalah kesanggupan bagian-bagian perusahaan tersebut untuk menerima tanggungjawab yang dibebankan kepada mereka. Berdasarkan hasil wawancara, tugas pokok dari bagian-bagian yang ada dalam perusahaan sudah dilaksanakan dengan baik dan professional. Struktur organisasi pada Toegoe Photography sudah menentukan dengan jelas batas-batas wewenang dari masing-masing bagian yang ada. Batas wewenang tanggungjawab Toegoe Photography juga dijelaskan dalam job deskripsi yang digunakan sebagai acuan oleh perusahaan. Toegoe Photography selama tahun 2017 sudah mengelola pusat-pusat pertanggungjawaban sesuai dengan penetapan akuntansi pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban pada Toegoe Photography dibentuk menjadi satu tim kerja yang terdiri dari bagian-bagian yang terdapat pada perusahaan yaitu: bagian *customer service*, bagian marketing, bagian keuangan, dan bagian inventaris. Setiap karyawan pada perusahaan mempunyai tanggungjawab yang sama dalam upaya mencapai target perusahaan. Keberhasilan pencapaian target dari Toegoe Photography ditentukan secara keseluruhan tidak per masing-masing bagian.

Adapun pusat-pusat pertanggungjawaban yang dimiliki oleh Toegoe Photography adalah :

1. Pusat Pendapatan

Pada pusat pendapatan, outputnya diukur dalam bentuk nilai uang, tetapi tidak ada usaha formal yang dilakukan untuk mengkaitkan input atau biaya dengan output yang dihasilkan. Selanjutnya, hasil-hasil kerja dari

seluruh kegiatan pada bagian ini dibandingkan dengan nilai tertentu sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam suatu anggaran. Pendapatan di Toegoe Photography hanya terdiri atas pendapatan penjualan kamera dan aksesoris lainnya, serta pendapatan lain-lain. Bagian *marketing* perusahaan menjadi bagian paling penting dalam menghasilkan pendapatan untuk perusahaan, karena bagian ini secara langsung turun ke lapangan untuk merealisasikan anggaran pendapatan. Manajer bertanggungjawab langsung atas pusat pendapatan.

Persentase realisasi pendapatan dapat diperoleh dengan rumus :

$$\text{Persentase realisasi pendapatan} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Anggaran Pendapatan}}$$

Anggaran dapat dikatakan terealisasi dengan baik atau optimal apabila pendapatan yang diperoleh melebihi atau sama dengan jumlah yang dianggarkan perusahaan. Data di bawah merupakan anggaran, realisasi, persentase anggaran dan peningkatan realisasi anggaran pendapatan pada Toegoe Photography di tahun 2017.

Tabel 4.1
Anggaran dan Realisasi pendapatan Toegoe Photography Tahun 2017

Bulan	Anggaran (Rupiah)	Realisasi (Rupiah)	Realisasi Anggaran (%)
Januari	12.000.000	14.308.000	119%
Februari	8.000.000	9.200.000	115%
Maret	8.000.000	10.900.000	136%
April	8.000.000	8.750.000	109%
Mei	8.000.000	8.250.000	103%
Juni	13.000.000	17.200.000	132%
Juli	11.000.000	12.600.000	115%
Agustus	15.000.000	18.650.000	124%
September	12.000.000	21.128.000	176%
Oktober	8.000.000	7.400.000	93%
November	8.000.000	14.150.000	177%
Desember	13.000.000	18.300.000	141%
Total	124.000.000	160.836.500	
Rata-rata realisasi anggaran (%)			128%

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa realisasi anggaran pendapatan pada tahun 2017 mengalami fluktuasi. Pada bulan Oktober perusahaan tidak dapat mencapai anggaran pendapatan yang sudah ditetapkan dengan selisih anggaran dan realisasinya relatif besar. Di Bulan lainnya, realisasi anggaran pendapatan pada tahun 2017 telah melebihi anggaran yang ditetapkan dan realisasi anggaran terbesar berada pada bulan November, yaitu 177% dari jumlah yang dianggarkan atau sebesar Rp.14.150.000,00. Realisasi anggaran terkecil berada pada bulan Oktober karena pada bulan tersebut perusahaan tidak dapat memenuhi target yang dianggarkan yaitu sebesar 93% dari jumlah yang dianggarkan atau sebesar Rp.7.400.000,00. Rata-rata realisasi anggaran pendapatan selama tahun 2017 sebesar 128%.

2. Pusat Pengeluaran

Pusat pengeluaran merupakan pusat tanggungjawab dimana input atau biayanya yang diukur dalam satuan uang, namun outputnya tidak diukur dalam satuan uang. Pengelolaan pengeluaran pada Toegoe Photography dikelola oleh bagian administrasi keuangan sendiri, dan manajer bertanggungjawab atas pengeluaran di Toegoe Photography.

Persentase realisasi pengeluaran dapat diperoleh dengan rumus:

$$\text{Persentase realisasi pengeluaran} = \frac{\text{Realisasi Pengeluaran}}{\text{Anggaran Pengeluaran}}$$

Biaya dapat dikatakan terealisasi dengan baik atau optimal apabila biaya yang dikeluarkan perusahaan kurang dari atau sama dengan jumlah biaya yang dianggarkan. Biaya yang dikeluarkan oleh Toegoe Photography adalah biaya gaji karyawan, biaya administrasi, biaya pbb, biaya pemeliharaan dan biaya lain-lain.

Tabel 4.2
Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

Jenis Biaya	Biaya Terkendali	Biaya Tak Terkendali
Gaji dan Karyawan Staff	v	-
Biaya Administrasi	v	-
Biaya Pemeliharaan alat	-	v
Biaya PBB	v	-
Biaya Lain-lain	-	v

Data di bawah merupakan anggaran, realisasi, dan realisasi pengeluaran pada Toegoe Photography di tahun 2017.

Tabel 4.3
Anggaran dan Realisasi Pengeluaran pada Toegoe Photography Tahun 2017

Bulan	Anggaran (Rupiah)	Realisasi (Rupiah)	Realisasi Anggaran (%)
Januari	5.300.000	4.696.000	89%
Februari	5.300.000	4.630.000	87%
Maret	5.300.000	4.720.000	89%
April	5.300.000	4.911.000	93%
Mei	5.300.000	4.850.000	92%
Juni	5.300.000	4.750.000	90%
Juli	5.300.000	4.790.000	90%
Agustus	5.300.000	5.450.000	103%
September	5.300.000	4.820.000	91%
Oktober	5.300.000	4.545.000	86%
November	5.300.000	4.623.000	87%
Desember	5.300.000	4.932.000	93%
Total	63.600.000	57.717.000	
Rata-rata realisasi anggaran (%)			91%

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa realisasi anggaran pengeluaran pada tahun 2017 mengalami fluktuasi. Dan hampir secara keseluruhan berada di bawah angka 100% atau berarti surplus, kecuali pada bulan Agustus mengalami defisit. Realisasi anggaran terbesar pada bulan Agustus berada di atas 100%, yaitu sebesar 103%. Sedangkan realisasi anggaran terkecil terdapat pada bulan Juni dan Juli yaitu sebesar 90%. Rata-rata realisasi anggaran pengeluaran selama tahun 2017 sebesar 91%.

3. Pusat Laba

Laba adalah selisih antara pendapatan dengan biaya. Sedangkan pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan laba pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Dengan demikian, baik input maupun output diukur dengan nilai moneter, atau input diukur dalam bentuk biaya dan output diukur dalam bentuk pendapatan.

Tabel 4.4
Laba Toegoe Photography Tahun 2017

Bulan	Pendapatan (Rupiah)	Pengeluaran (Rupiah)	Laba (Rupiah)	Realisasi Laba (%)
Januari	14.308.000	4.696.000	9.612.000	67%
Februari	9.200.000	4.630.000	4.570.000	50%
Maret	10.900.000	4.720.000	6.180.000	57%
April	8.750.000	4.911.000	3.839.000	44%
Mei	8.250.000	4.850.000	3.400.000	41%
Juni	17.200.000	4.750.000	12.450.000	72%
Juli	12.600.000	4.790.000	7.810.000	62%
Agustus	18.650.000	5.450.000	13.200.000	71%
September	21.128.000	4.820.000	16.308.000	77%
Oktober	7.400.000	4.545.000	2.855.000	39%
November	14.150.000	4.623.000	9.527.000	67%
Desember	18.300.000	4.932.000	13.368.000	73%
Total	160.836.000	57.717.000	103.119.000	

Sumber: Data yang sudah diolah

Dari tabel di atas laba Toegoe Photography selama tahun 2017 mengalami fluktuasi. Laba terbesar didapatkan pada bulan September yaitu sebesar Rp 16.308.000,00 atau sebesar 77% dari pendapatan yang didapatkan. Laba terkecil didapatkan pada bulan Oktober yaitu sebesar Rp. 2.855.000,00 atau sebesar 39% dari pendapatan.

Peningkatan laba dimulai dari bulan Januari lalu menurun hingga bulan Juni lalu menurun pada bulan Juli, dan mengalami kenaikan yang sangat signifikan dari pada bulan Agustus dan September hingga mencapai laba tertinggi pada tahun 2017. Penurunan sangat signifikan terjadi justru pada bulan setelahnya dan kembali meningkat sampai bulan Desember.

4. Pusat Investasi

Manajer dalam pusat investasi bertanggungjawab mengawasi pendapatan, biaya, dan jumlah investasi atas harta yang ada pada pusat pertanggungjawaban tersebut. Pada pusat investasi, manajer dapat menentukan dan menetapkan jumlah piutang, menetapkan pembelian peralatan ataupun perlengkapan yang perlu untuk kegiatan operasional perusahaan.

Prestasi manajer dapat diukur dengan menghitung *return of investment* (ROI) dengan menghitung perbandingan laba dan investasi, yaitu:

$$ROI = \frac{Laba}{Investasi}$$

Toegoe Photography tidak menetapkan standar untuk ROI perusahaan. ROI perusahaan akan menunjukkan kinerja dari perusahaan tersebut. ROI juga bisa digunakan untuk membandingkan perusahaan dengan perusahaan lain ketika ROI tersebut dibandingkan dengan ROI perusahaan lain. Berikut ini adalah data mengenai ROI Toegoe Photography tahun 2017.

Tabel 4.5
Kembalian Investasi (ROI) Toegoe Photography Tahun 2017

Bulan	Laba (Rupiah)	Investasi (Rupiah)	Realisasi Anggaran (%)
Januari	12.000.000	98.340.000	12%
Februari	8.000.000	98.340.000	8%
Maret	8.000.000	98.340.000	8%
April	8.000.000	98.340.000	8%
Mei	8.000.000	98.340.000	8%
Juni	13.000.000	98.340.000	13%
Juli	11.000.000	98.340.000	11%
Agustus	15.000.000	98.340.000	15%
September	12.000.000	98.340.000	12%
Oktober	8.000.000	98.340.000	8%
November	8.000.000	98.340.000	8%
Desember	13.000.000	98.340.000	13%
Rata-rata ROI selama Tahun 2017 (%)			11%

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, ROI Toegoe Photography mengalami fluktuasi. ROI tertinggi terjadi pada bulan Agustus, yaitu sebesar 15% dan ROI terendah berada bulan Februari, Maret, April, Mei, Oktober dan November sebesar 8%. Rata-rata ROI Toegoe Photography selama 2017 sebesar 11%.

ROI pada Toegoe Photography selama tahun 2017 mengalami fluktuasi. Peningkatan ROI dimulai dari bulan Juni sampai September dan mencapai ROI tertinggi selama tahun 2017 pada bulan Agustus. Pada akhir tahun 2017 ROI perusahaan kembali mengalami peningkatan.

4.2.3 Standar Pengukuran Kinerja Manajemen pada Toegoe Photography Tahun 2017

Untuk mengukur kinerja manajemen Toegoe Photography, perusahaan mempunyai standar yang telah digunakan. Terdapat dua macam standar yang

ditetapkan di Toegoe Photography, yaitu: *non-financial standard* dan *financial standard*. Standar pengukuran kinerja yang bersifat *non-financial* yang dilaksanakan oleh Toegoe Photography adalah *Standard Operating Procedure* (SOP) atau prosedur standar kerja yang berguna untuk mengatur kinerja para karyawan dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan. Adapun prosedur standar kerja tersebut seperti di bawah ini.

- a) Seluruh karyawan perusahaan bertanggungjawab terhadap target dan pencapaian visi misi perusahaan ataupun aturan yang ada dalam perusahaan.
- b) Seluruh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab diawasi secara langsung oleh manajer.
- c) *Customer service* bertanggungjawab penuh terhadap pelanggan dan calon pelanggan yang datang ke perusahaan.
- d) Marketing bertanggungjawab terhadap pemasaran produk perusahaan secara *online* maupun *non-online*.
- e) Inventaris bertanggungjawab atas seluruh peralatan meliputi pencatatan ketersediaan barang, pengecekan kualitas dan perawatan barang yang ada dalam perusahaan.
- f) Keputusan tertinggi berada pada manajer.

Standar di atas merupakan prosedur standar kerja yang dijadikan acuan dasar dalam kegiatan operasional perusahaan. Selain standar yang bersifat *non-financial*, Toegoe Photography juga menetapkan standar *financial*, yaitu

berupa anggaran operasional perusahaan. Berikut ini adalah data mengenai anggaran operasional Toegoe Photography pada tahun 2017.

Tabel 4.6
Anggaran operasional Toegoe Photography tahun 2017

Bulan	Pendapatan, Biaya, Laba	Anggaran (Rupiah)
Januari	Pendapatan	12.000.000
	Biaya	5.300.000
	Laba	6.500.000
Februari	Pendapatan	8.000.000
	Biaya	5.300.000
	Laba	2.500.000
Maret	Pendapatan	8.000.000
	Biaya	5.300.000
	Laba	2.500.000
April	Pendapatan	8.000.000
	Biaya	5.300.000
	Laba	2.500.000
Mei	Pendapatan	8.000.000
	Biaya	5.300.000
	Laba	2.500.000
Juni	Pendapatan	13.000.000
	Biaya	5.300.000
	Laba	7.500.000
Juli	Pendapatan	11.000.000
	Biaya	5.300.000
	Laba	5.500.000
Agustus	Pendapatan	15.000.000
	Biaya	5.300.000
	Laba	9.500.000
September	Pendapatan	12.000.000
	Biaya	5.300.000
	Laba	6.500.000
Oktober	Pendapatan	8.000.000
	Biaya	5.300.000
	Laba	2.500.000
November	Pendapatan	8.000.000
	Biaya	5.300.000
	Laba	2.500.000

Bulan	Pendapatan, Biaya, Laba	Anggaran (Rupiah)
Desember	Pendapatan	13.000.000
	Biaya	5.300.000
	Laba	7.500.000

Catatan: Anggaran laba ditetapkan sesuai dengan kebijakan manajemen

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa Toegoe Photography menetapkan anggaran untuk pendapatan dan laba untuk setiap bulan. Untuk anggaran biaya Toegoe Photography menetapkan standar yang sama sepanjang tahun. Dalam penentuan anggaran operasional, Toegoe Photography menggunakan mekanisme *incremental budget* yaitu manajer dan karyawan menggunakan laporan keuangan perusahaan tahun sebelumnya sebagai dasar penyusunan agar didapatkan target yang lebih maksimal. Anggaran yang ditetapkan Toegoe Photography pada tahun 2017 meningkat dari tahun sebelumnya. Hal ini terjadi karena manajer menginginkan target perusahaan yang lebih tinggi dari tahun sebelumnya.

4.2.4 Pengukuran Kinerja pada Toegoe Photography Tahun 2017

Pengukuran atau penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu perusahaan, bagian perusahaan, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan motivasi dan semangat kepada karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan serta dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditentukan, sehingga menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Kinerja karyawan perusahaan dapat dikatakan baik apabila mereka dapat memenuhi prosedur standar kerja, serta anggaran operasional

perusahaan dapat direalisasikan sesuai anggaran. Data di bawah ini merupakan tabel anggaran dan realisasi kegiatan operasional Toegoe Photography selama 2017.

Tabel 4.7
Anggaran dan Realisasi Kegiatan Operasional Toegoe Photography
tahun 2017

Bulan	Pendapatan, Biaya, Laba	Anggaran	Realisasi	Keterangan
Januari	Pendapatan	12.000.000	14.308.000	Terealisasi
	Biaya	5.300.000	4.696.000	Terealisasi
	Laba	6.500.000	9.612.000	Terealisasi
Februari	Pendapatan	8.000.000	9.200.000	Terealisasi
	Biaya	5.300.000	4.630.000	Terealisasi
	Laba	2.500.000	4.570.000	Terealisasi
Maret	Pendapatan	8.000.000	10.900.000	Terealisasi
	Biaya	5.300.000	4.720.000	Terealisasi
	Laba	2.500.000	6.180.000	Terealisasi
April	Pendapatan	8.000.000	8.750.000	Terealisasi
	Biaya	5.300.000	4.911.000	Terealisasi
	Laba	2.500.000	3.839.000	Terealisasi
Mei	Pendapatan	8.000.000	8.250.000	Terealisasi
	Biaya	5.300.000	4.850.000	Terealisasi
	Laba	2.500.000	3.400.000	Terealisasi
Juni	Pendapatan	13.000.000	17.200.000	Terealisasi
	Biaya	5.300.000	4.750.000	Terealisasi
	Laba	7.500.000	12.450.000	Terealisasi
Juli	Pendapatan	11.000.000	12.600.000	Terealisasi
	Biaya	5.300.000	4.790.000	Terealisasi
	Laba	5.500.000	7.810.000	Terealisasi
Agustus	Pendapatan	15.000.000	18.650.000	Terealisasi
	Biaya	5.300.000	5.450.000	Tidak Terealisasi
	Laba	9.500.000	13.200.000	Terealisasi
September	Pendapatan	12.000.000	21.128.000	Terealisasi
	Biaya	5.300.000	4.820.000	Terealisasi
	Laba	6.500.000	16.308.000	Terealisasi
Oktober	Pendapatan	8.000.000	7.400.000	Tidak Terealisasi
	Biaya	5.300.000	4.545.000	Terealisasi
	Laba	2.500.000	2.855.000	Terealisasi

Bulan	Pendapatan, Biaya, Laba	Anggaran	Realisasi	Keterangan
November	Pendapatan	8.000.000	14.150.000	Terealisasi
	Biaya	5.300.000	4.623.000	Terealisasi
	Laba	2.500.000	9.527.000	Terealisasi
Desember	Pendapatan	13.000.000	18.300.000	Terealisasi
	Biaya	5.300.000	4.932.000	Terealisasi
	Laba	7.500.000	13.368.000	Terealisasi

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel di atas merupakan data mengenai pendapatan, pengeluaran, dan laba yang dianggarkan beserta realisasinya. Pendapatan dapat dikatakan terealisasi apabila jumlah pendapatan sesungguhnya lebih banyak atau sama dengan jumlah yang dianggarkan. Biaya dapat dikatakan terealisasi apabila jumlah biaya sesungguhnya lebih sedikit atau sama dengan biaya yang dianggarkan. Sedangkan laba dapat dikatakan terealisasi apabila jumlah laba lebih banyak atau sama dengan laba yang dianggarkan.

Pendapatan pada Toegoe Photography tahun 2017 dapat dikatakan sangat optimal. Pada bulan Oktober pendapatan Toegoe Photography tidak dapat mencapai target. Hal ini tentu saja dapat dijadikan sebagai evaluasi terutama pada bagian marketing dan manajer pada manajemen Toegoe Photography. Pendapatan pada bulan lain pada Toegoe Photography sudah melebihi angka yang dianggarkan dan dapat menjadi motivasi untuk kinerja manajemen pada tahun selanjutnya. Biaya pada Toegoe Photography tahun 2017 hanya mengalami defisit pada bulan Agustus dan di bulan lainnya mengalami surplus. Biaya setiap bulannya selalu dibawah standar yang ditetapkan namun pada bulan Agustus biayanya tidak dapat terealisasi sehingga laba yang diperoleh tidak dapat memenuhi standar yang ditetapkan pada bulan tersebut.

Laba pada Toegoe Photography sepanjang tahun 2017 selalu memenuhi standar yang ditetapkan. Bulan September menjadi pencapaian terbaik perusahaan karena pada bulan tersebut mendapatkan laba tertinggi sepanjang tahun.

4.2.5 Sistem Pemberian Penghargaan dan Hukuman pada Toegoe

Photography Tahun 2017

Pemberian penghargaan merupakan bagian penting dari konteks sebuah perusahaan. Salah satu hal vital dalam perusahaan adalah gaji, bukan hanya untuk mempekerjakan dan mempertahankan karyawan, namun apabila dilakukan dengan tepat akan berdampak positif terhadap hasil yang diinginkan seperti: produktivitas, kualitas, dan layanan pelanggan. Untuk memenuhi kebutuhan hidup yang paling dasar maupun kebutuhan untuk prestasi dan perkembangan ke tingkat lebih tinggi, karyawan sangat mengandalkan gaji.

Terdapat beberapa bentuk pemberian gaji, antara lain: gaji pokok dan gaji penghargaan. Namun, terkadang dua hal ini tidak cukup untuk mempertahankan para karyawan berbakat. Perusahaan harus menawarkan insentif untuk hasil yang diinginkan sehingga banyak perusahaan menerapkan sistem gaji berdasarkan kinerja. Metode yang dapat digunakan yaitu pemberian insentif, baik individu maupun kelompok. Contoh dari intensif individu mencakup komisi berdasarkan hasil kerja, bonus, maupun pemberian saham.

Toegoe Photography tidak memiliki ketentuan atau aturan tersendiri dalam pemberian penghargaan dan hukuman. Pemberian penghargaan dan hukuman diberikan berdasarkan kebijakan dari manajer. Hal ini dilakukan untuk memudahkan manajer dalam pemilihan pemberian penghargaan atau hukuman seperti apa yang akan diberikan kepada karyawan.

Pemberian penghargaan yang sudah diterapkan oleh Toegoe Photography adalah pemberian intensif dan bonus bagi para karyawan. Karena pusat pertanggungjawaban perusahaan ditanggungkan pada kinerja tim, maka untuk pemberian bonus akan diberikan kepada seluruh karyawan apabila perusahaan dapat mencapai target yang sudah ditetapkan. Toegoe Photography belum mempunyai standar atau mekanisme dalam pemberian intensif dan bonus. Intensif dan bonus diberikan berdasarkan keputusan dari manajer perusahaan. Selama tahun 2017 perusahaan memberikan bonus tambahan kepada para karyawan sebagai bentuk penghargaan. Pemberian bonus tambahan diberikan kepada para karyawan karena dapat mencapai target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Pemberian bonus tambahan diharapkan dapat meningkatkan semangat kinerja karyawan dalam mencapai target perusahaan pada tahun selanjutnya.

Dalam pemberian hukuman, Toegoe Photography memberikan hukuman kepada karyawan yang bekerja tidak sesuai prosedur yang ditetapkan perusahaan. Misalnya dengan memberikan teguran secara lisan, surat peringatan, pemotongan gaji sampai pemecatan. Sepanjang tahun 2017 Toegoe Photography jarang melakukan pemberian hukuman kepada para karyawan. Hal ini dilakukan karena para karyawan di Toegoe Photography dianggap sudah bekerja secara disiplin

dan profesional. Pemberian hukuman yang biasa dilakukan oleh manajer hanya berupa teguran lisan kepada karyawan. Misalnya manajer menegur *customer service* karena keterlambatan dalam melayani pelanggan ataupun calon pelanggan.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Jenis Akuntansi Pertanggungjawaban pada Toegoe Photography

Tahun 2017

Jenis akuntansi pertanggungjawaban pada Toegoe Photography adalah akuntansi pertanggungjawaban Tradisional pada unsur penetapan tanggungjawab, penentuan ukuran kinerja, evaluasi kinerja dan pemberian penghargaan serta hukuman. Berikut ini merupakan analisis unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban yang terdapat pada Toegoe Photography. Dalam akuntansi pertanggungjawaban berbasis tradisional, perusahaan harus memenuhi unsur-unsur yang ada di dalamnya, antara lain:

1. Sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional memfokuskan unit organisasi dan manajer yang bertanggungjawab atas organisasi perusahaan. Perusahaan membuat pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban kemudian menentukan manajer yang bertanggungjawab atas pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut. Tanggungjawab setiap pusat pertanggungjawaban akan diukur dengan satuan uang. Pada Toegoe Photography bagian-bagian dalam perusahaan dibentuk menjadi unit-unit dalam organisasi dan manajer bertanggungjawab pada masing-masing unit kerja perusahaan.

2. Standar yang ditetapkan pada akuntansi pertanggungjawaban berbasis tradisional tidak selalu berubah, hal ini bertujuan agar karyawan selalu fokus dalam pencapaian target. Target pendapatan dan laba pada Toegoe Photography hampir sama selama satu periode.
3. Akuntansi pertanggungjawaban berbasis tradisional cenderung memberikan penghargaan kepada setiap karyawan dalam perusahaan. Pada Toegoe Photography pemberian penghargaan hanya diberikan untuk beberapa karyawan yang memang pantas mendapatkan penghargaan.
4. Akuntansi pertanggungjawaban berbasis tradisional dirancang oleh perusahaan yang menghadapi lingkungan bisnis yang stabil. Akuntansi pertanggungjawaban berbasis tradisional kurang sesuai diterapkan pada Toegoe Photography. Hal ini berdasarkan lingkungan bisnis yang kompetitif yang akan dihadapi oleh usaha semacam ini. Di daerah Yogyakarta terdapat lebih dari 50 tempat usaha penjualan kamera. Oleh karena itu, Toegoe Photography seharusnya dituntut untuk melakukan inovasi agar dapat bersaing dengan tempat lain dan mempertahankan para pelanggannya.
5. Penerapan unsur evaluasi kinerja pada Toegoe Photography menggunakan sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional. Pada sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional perusahaan melakukan pengukuran kinerja dengan membandingkan anggaran kegiatan operasional perusahaan dengan hasil realisasinya. Evaluasi kinerja pada Toegoe Photography yang menggunakan perbandingan anggaran kegiatan operasional perusahaan dengan hasil yang telah dicapai.

6. Akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan secara maksimal apabila perusahaan menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban secara menyeluruh. Pada Toegoe Photography evaluasi kinerja yang dilaksanakan masih menggunakan sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional sehingga pengukuran kinerja hanya berfokus pada efisiensi saja. Oleh karena itu, Toegoe Photography harus menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas pada evaluasi kinerja perusahaan sehingga pengukuran kinerja dapat memperhatikan waktu, kualitas, dan efisiensi.

4.3.2 Penetapan Tanggungjawab pada Toegoe Photography Tahun 2017

Penetapan tanggungjawab pada Toegoe Photography sudah diberikan secara jelas. Aliran tanggungjawab pada Toegoe Photography mengalir dari tingkat bawah menuju tingkat yang lebih tinggi (*top down*). Hal ini digambarkan secara jelas dalam struktur organisasi yang terdapat pada perusahaan. Dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan, para karyawan dituntut untuk bekerja sesuai job deskripsi yang sudah dibuat oleh manajer. Penetapan tugas dan wewenang sudah dijelaskan secara rinci kepada para karyawan. Wewenang yang diberikan manajer berupa target perusahaan yang harus dicapai oleh karyawan. Selama tahun 2017 karyawan di Toegoe Photography sudah melaksanakan wewenang yang diberikan manajer secara profesional dengan disertai upaya pencapaian target yang maksimal.

Sesuai dengan unsur-unsur yang terdapat pada akuntansi pertanggungjawaban, pusat pertanggungjawaban telah dilaksanakan oleh

perusahaan. Manajer Toegoe Photography bertanggungjawab atas seluruh pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada. Pusat pertanggungjawaban tersebut antara lain:

1. Pusat pendapatan

Pendapatan Toegoe Photography sepanjang tahun 2017 hampir selalu melebihi anggaran kecuali bulan Oktober. Realisasi pendapatan terbesar terdapat pada bulan September, yaitu sebesar 176% dari jumlah yang dianggarkan atau sebesar Rp.21.128.000,00. Realisasi anggaran terkecil terdapat pada bulan Oktober yaitu sebesar 93% dari jumlah yang dianggarkan atau sebesar Rp.7.400.000,00. Rata-rata realisasi anggaran pendapatan selama tahun 2017 sebesar 128%.

2. Pusat pengeluaran

Pada Toegoe Photography pengeluaran sepanjang tahun 2017 mengalami fluktuasi. Dan hampir secara keseluruhan berada di bawah angka 100% atau berarti surplus, kecuali pada bulan Agustus mengalami defisit. Realisasi anggaran terbesar pada bulan Agustus berada di atas 100%, yaitu sebesar 103%. Sedangkan realisasi anggaran terkecil terdapat pada bulan Juni dan Juli yaitu sebesar 90%. Rata-rata realisasi anggaran pengeluaran selama tahun 2017 sebesar 91%.

3. Pusat laba

Laba Toegoe Photography selama tahun 2017 mengalami fluktuasi. Laba terbesar didapatkan pada bulan September yaitu sebesar Rp 16.308.000,00 atau sebesar 77% dari pendapatan yang didapatkan. Laba terkecil didapatkan

pada bulan Oktober yaitu sebesar Rp. 2.855.000,00 atau sebesar 39% dari pendapatan.

4. Pusat investasi

ROI Toegoe Photography mengalami fluktuasi. ROI tertinggi terjadi pada bulan Agustus, yaitu sebesar 15% dan ROI terendah berada bulan Februari, Maret, April, Mei, Oktober dan November sebesar 8%. Rata-rata ROI Toegoe Photography selama 2017 sebesar 11%.

Berdasarkan uraian di atas, selama tahun 2017 Toegoe Photography dapat memenuhi unsur pertama dalam akuntansi pertanggungjawaban dengan baik. Hal ini berdasarkan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yang pertama yaitu: adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, tim kerja, atau individu. Adapun satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Penetapan tanggungjawab dan wewenang dengan jelas sudah diberikan manajer Toegoe Photography kepada para karyawan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya struktur organisasi dan job deskripsi yang terdapat pada perusahaan. Dalam pelaksanaannya, karyawan dapat menjalankan tugas dan wewenangnya secara profesional. Hal ini dibuktikan dengan pencapaian realisasi anggaran pendapatan dan laba perusahaan yang selalu memenuhi target.

4.3.3 Standar Pengukuran Kinerja pada Toegoe Photography Tahun 2017

Toegoe Photography menggunakan dua jenis standar pengukuran kinerja, yaitu: *non-financial standard* dan *financial standard*. Untuk standar bersifat

non-financial perusahaan menerapkan prosedur standar kerja atau SOP. Untuk standar bersifat *financial* perusahaan menetapkan anggaran kegiatan operasional perusahaan yang harus dicapai oleh para karyawannya.

Prosedur standar kerja diterapkan pada tiap-tiap bagian perusahaan untuk mengatur kinerja karyawan. Anggaran kegiatan operasional perusahaan dibebankan kepada tim atau seluruh karyawan perusahaan, karena pusat-pusat pertanggungjawaban Toegoe Photography tidak dibentuk atas unit atau bagian tertentu. Anggaran pendapatan, biaya, dan laba harus dicapai oleh seluruh karyawan. Anggaran pendapatan yang harus dicapai perusahaan setiap empat bulan sekali mengalami perubahan tergantung kebijakan dari manajer. Untuk bulan Januari dan September perusahaan menetapkan anggaran pendapatan sebesar Rp 12.000.000,00. Bulan Februari, Maret, April, Mei, Oktober dan November anggaran pendapatan tersebut turun menjadi Rp 8.000.000,00 dan Bulan Juni dan Desember meningkat lagi menjadi Rp 13.000.000,00. Pada bulan Juli anggaran pendapatan sebesar Rp 11.000.000,00 dan pada bulan Agustus naik menjadi Rp 15.000.000,00. Anggaran biaya Toegoe Photography sepanjang tahun 2017 tidak mengalami perubahan yaitu sebesar Rp 5.300.000,00. Sementara itu untuk anggaran laba Toegoe Photography pada tahun 2017 hampir sama dengan anggaran pendapatannya yaitu meningkat setiap secara fluktuatif. Untuk bulan Januari dan September perusahaan menetapkan anggaran laba sebesar Rp 6.500.000,00. Bulan Februari, Maret, April, Mei, Oktober dan November anggaran laba tersebut turun menjadi Rp 2.500.000,00 dan Bulan Juni dan Desember meningkat lagi

menjadi Rp 7.500.000,00. Pada bulan Juli anggaran laba sebesar Rp 5.500.000,00 dan pada bulan Agustus naik menjadi Rp 9.500.000,00.

Berdasarkan wawancara dengan salah satu karyawan Toegoe Photography pada bagian keuangan, standar yang ditetapkan oleh perusahaan sudah sesuai dan tidak membebani para karyawan. Dampak positif yang dapat diberikan dari penetapan standar pada Toegoe Photography antara lain:

1. Menjadi dasar target perusahaan yang harus dicapai karyawan.
2. Memberikan arahan kerja bagi karyawan.
3. Mengatur kinerja karyawan.
4. Prosedur standar kerja yang dibuat sudah spesifik untuk tiap bagian perusahaan, dan karyawan perusahaan sudah melaksanakan tugasnya sesuai bagiannya.

Selain dampak positif, standar yang dibuat oleh Toegoe Photography juga memiliki dampak negatif, antara lain:

1. Penetapan anggaran yang rendah membuat karyawan kurang tertantang dalam bekerja.

Berdasarkan uraian di atas, Toegoe Photography pada tahun 2017 dapat memenuhi unsur kedua dalam akuntansi pertanggungjawaban dengan cukup baik. Hal ini berdasarkan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yang kedua yaitu: standar yang ditetapkan menjadi tolak ukur kinerja manajemen perusahaan. Setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan ditetapkan, sistem akuntansi pertanggungjawaban menetapkan adanya biaya standar yang digunakan sebagai dasar menyusun anggaran. Anggaran berisi biaya standar

untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, Toegoe Photography mempunyai *financial standard* yang berupa anggaran kegiatan operasional yang harus dicapai perusahaan selama satu periode.

Terdapat dua standar pengukuran kinerja yang diterapkan di Toegoe Photography yaitu *non-financial standard* dan *financial standard*. Standar yang bersifat *non-financial* berupa prosedur standar kerja atau SOP. Standar yang bersifat *financial* berupa anggaran kegiatan operasional yang harus dicapai. Kedua standar tersebut menurut karyawan perusahaan sudah sesuai namun perbaikan harus dilakukan pada SOP perusahaan. Peningkatan standar pada anggaran operasional juga perlu ditingkatkan perusahaan agar karyawan menjadi lebih tertantang dalam mencapai target perusahaan.

4.3.4 Pengukuran Kinerja pada Toegoe Photography Tahun 2017

Toegoe Photography selalu melaksanakan evaluasi kinerja setiap bulannya. Laporan evaluasi tersebut berisi permasalahan apa saja yang muncul pada bagian-bagian dalam perusahaan. Evaluasi kinerja juga dilakukan untuk menilai bagaimana kinerja karyawan apakah seluruh anggaran kegiatan operasional perusahaan dapat terealisasi. Realisasi anggaran pendapatan Toegoe Photography pada tahun 2017 dapat dikatakan cukup optimal. Pada bulan Oktober perusahaan tidak dapat memenuhi anggaran pendapatannya, hal ini tentu saja dapat menjadi bahan evaluasi untuk bagian marketing perusahaan. Selain bulan tersebut Toegoe Photography dapat memenuhi anggaran pendapatannya. Untuk realisasi anggaran biaya Toegoe Photography sepanjang tahun 2017 selalu dapat terealisasi kecuali, pada bulan Agustus realisasi biaya tidak dapat tercapai sehingga laba perusahaan juga tidak dapat tercapai. Hal ini tentu saja menjadi bahan evaluasi manajemen

untuk melakukan peningkatan efektifitas dan efisiensi kinerja. Sementara itu, untuk realisasi laba Toegoe Photography selama tahun 2017 selalu melebihi target yang sudah dianggarkan. Hal ini tentu saja bisa dijadikan manajer perusahaan untuk memotivasi para karyawannya agar bekerja lebih baik lagi di tahun selanjutnya.

Realisasi Anggaran kegiatan operasional pada Toegoe Photography tahun 2017 terlaksana cukup baik. Realisasi pendapatan hampir selalu di atas jumlah yang dianggarkan dan realisasi biaya tahun 2017 selalu tidak melebihi angka yang dianggarkan dengan demikian anggaran dan realisasi pendapatan sudah dilaksanakan dengan sangat baik.. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan analisis pada bagian mana biaya harus ditekan untuk menutupi biaya yang membengkak agar biaya pada tahun selanjutnya tidak melebihi jumlah yang dianggarkan. Laba pada Toegoe Photography tahun 2017 dapat terealisasi dengan baik sepanjang tahun. Hal ini tentu saja dapat digunakan manajer perusahaan untuk memberikan motivasi kepada para karyawan untuk mencapai hasil yang maksimal pada tahun selanjutnya. Dampak positif yang didapatkan dengan adanya penilaian kinerja di Toegoe Photography antara lain:

1. Dapat mengetahui kinerja manajemen perusahaan.
2. Menjadi bahan analisa terhadap masalah yang terjadi pada manajemen perusahaan untuk dapat melakukan peningkatan kinerja manajemen.
3. Membantu melakukan pengambilan keputusan manajer kepada karyawan, seperti: pemberian penghargaan dan hukuman berdasarkan kinerja yang dicapai karyawan.

Selain dampak positif, penilaian kinerja yang diterapkan pada Toegoe Photography juga memiliki dampak negatif, antara lain:

1. Penilaian kinerja menimbulkan suasana tidak nyaman, terutama bagi karyawan yang dinilai kinerjanya.
2. Menjadikan beban bagi manajer dalam melakukan penilaian kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, Toegoe Photography selama tahun 2017 sudah melaksanakan unsur ketiga dalam akuntansi pertanggungjawaban dengan baik. Hal ini berdasarkan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yang ketiga, yaitu: kinerja manajemen perusahaan diukur dengan membandingkan hasil realisasi dengan anggaran. Pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajemen perusahaan dalam mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Penggunaan sumber daya ini diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mencerminkan ukuran kinerja manajemen dalam mencapai target anggaran. Informasi akuntansi pertanggungjawaban ini nantinya menyajikan informasi biaya sesungguhnya dan informasi biaya yang dianggarkan. Toegoe Photography melaksanakan evaluasi kinerja setiap sebulan sekali. Evaluasi dilakukan berdasarkan laporan harian yang didapatkan koordinator cabang dari setiap bagian perusahaan. Evaluasi juga dilakukan dengan melihat hasil laporan keuangan perusahaan dan membandingkannya dengan anggaran yang sudah ditetapkan sebelumnya. Manajer menggunakan laporan hasil evaluasi untuk melakukan pengambilan keputusan yang berguna bagi perusahaan.

4.3.5 Pemberian Penghargaan dan Hukuman pada Toegoe Photography

Tahun 2017

Toegoe Photography sudah melaksanakan pemberian penghargaan kepada para karyawannya. Pemberian penghargaan berdasarkan kinerja karyawan selama periode tertentu. Selama tahun 2017 penghargaan yang sudah diberikan berupa bonus tambahan. Bonus tambahan diberikan kepada para karyawan yang dapat memenuhi target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Pemberian penghargaan diharapkan dapat meningkatkan semangat kinerja karyawan dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan.

Pelaksanaan pemberian hukuman pada Toegoe Photography sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan. Hukuman yang biasa diberikan berupa surat peringatan, penurunan gaji, sampai dengan pemecatan. Sepanjang tahun 2017 para karyawan Toegoe Photography dianggap sudah bekerja secara disiplin dan professional sehingga hukuman jarang diberikan oleh perusahaan. Pemberian hukuman yang biasa dilakukan manajer adalah teguran lisan kepada karyawan agar tidak terjadi

kesalahan yang sama pada periode selanjutnya. Karena pada dasarnya pemberian hukuman ini diberikan kepada para karyawan agar mereka bekerja secara hati-hati dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan. Pelaksanaan pemberian penghargaan dan hukuman di Toegoe Photography mempunyai dampak positif bagi perusahaan, antara lain:

1. Memberikan motivasi kepada karyawan.
2. Meningkatkan produktifitas kinerja karyawan.

3. Meningkatkan profesionalisme dan disiplin kerja bagi karyawan.

Selain dampak positif, pemberian penghargaan dan hukuman di Toegoe Photography juga mempunyai dampak negatif bagi perusahaan, antara lain:

1. Pemberian penghargaan dan hukuman yang tidak tepat sasaran akan menimbulkan konflik antar karyawan dengan perusahaan.
2. Tidak adanya aturan tersendiri tentang pemberian penghargaan dan hukuman akan menimbulkan pengambilan keputusan yang salah dari manajer.

Berdasarkan uraian di atas, Toegoe Photography pada tahun 2017 sudah melaksanakan unsur akuntansi pertanggungjawaban keempat dengan baik. Hal ini berdasarkan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban keempat, yaitu: manajer memberikan penghargaan atau hukuman kepada karyawan. Sistem penghargaan dan hukuman dirancang untuk memacu karyawan dalam mengelola biaya untuk mencapai target standar yang terdapat pada anggaran. Atas dasar usaha dalam melakukan pencapaian tersebut, karyawan diberikan penghargaan atau hukuman menurut sistem penghargaan dan hukuman yang ditetapkan. Pada Toegoe Photography pelaksanaan pemberian penghargaan yang dilakukan berupa pemberian tambahan bonus karena karyawan sudah mencapai target perusahaan dengan baik. Selama tahun 2017 manajer jarang melakukan pemberian hukuman, hal ini terjadi karena karyawan dianggap sudah melaksanakan kinerja secara profesional. Pemberian hukuman yang biasa dilakukan manajer adalah teguran lisan bagi para karyawan.

4.3.6 Penilaian tentang Akuntansi Pertanggungjawaban pada Toegoe Photography pada Tahun 2017

Akuntansi pertanggungjawaban yang dijalankan Toegoe Photography sepanjang tahun 2017 secara keseluruhan sudah berjalan cukup baik dan mampu memberikan dampak positif bagi manajemen perusahaan. Hal ini berdasarkan empat unsur utama yang ada pada akuntansi pertanggungjawaban. Pertama mengenai penetapan tanggungjawab dan wewenang, perusahaan sudah membuat struktur organisasi yang baik sehingga penetapan wewenang dan tanggungjawab dapat dilihat secara jelas dan tegas. Namun karena pusat-pusat pertanggungjawaban pada perusahaan tidak dibagi menjadi unit-unit tersendiri, beberapa karyawan terkadang harus melakukan *double job*. Hal ini tentu saja membuat kinerja karyawan tidak maksimal, karena selain harus menyelesaikan pekerjaan pada bagiannya sendiri, dia juga harus melaksanakan pekerjaan pada bagian yang lain.

Kedua terkait dengan standar pengukuran kinerja, Toegoe Photography sudah menetapkan anggaran kegiatan operasional perusahaan yang harus dicapai pada periode tertentu. Selain itu Toegoe Photography sudah mempunyai prosedur standar kerja yang harus diperhatikan para karyawan agar kegiatan operasional perusahaan berjalan dengan baik dan lancar. Ketiga yaitu evaluasi kinerja, pada Toegoe Photography sudah melaksanakan evaluasi kinerja yang dilakukan setiap seminggu sekali. Evaluasi dilakukan berdasarkan laporan pada tiap-tiap bagian perusahaan dan juga laporan keuangan perusahaan. Yang terakhir terkait pemberian penghargaan dan hukuman, Toegoe Photography juga sudah melaksanakan hal tersebut dengan

maksud dapat memberikan motivasi para karyawan. Pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada Toegoe Photography diharapkan dapat memberikan data yang akurat mengenai kinerja perusahaan. Meskipun sudah berjalan dengan baik, Toegoe Photography mengharapkan peningkatan pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada seluruh bagian perusahaan. Tindakan yang dapat dilakukan adalah pemberian motivasi oleh manajer agar para karyawan bekerja lebih baik lagi dalam mencapai target perusahaan, serta koordinasi yang lebih baik lagi dari bagian-bagian perusahaan agar kegiatan operasional perusahaan berjalan dengan baik.

4.3.7 Usulan Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban

Pelaporan akuntansi pertanggungjawaban pada Toegoe Photography masih belum memenuhi konsep akuntansi pertanggungjawaban. Berkaitan dengan penjelasan sebelumnya hal ini akan mempersulit pihak manajer untuk menelusuri siapa yang akan bertanggungjawab jika terjadi penyimpangan pada laporan keuangan pertanggungjawaban. Laporan akuntansi yang tidak jelas akan mempengaruhi manajer untuk melakukan pengendalian kepada seluruh bagian kerja. Berikut ini disajikan usulan untuk laporan akuntansi pertanggungjawaban pada tingkat bagian agar memudahkan manajer untuk melakukan pengendalian di masa mendatang dan disesuaikan dengan akuntansi manajemen yang diterapkan pada perusahaan :

Tabel 4.8
Contoh Usulan Laporan Pertanggungjawaban

Manajer (100)
Laporan Pertanggungjawaban

Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)	(%) Anggaran
Customer Service	6.150.000	4.880.000	1.370.000	
Marketing	1.650.000	1.300.000	350.000	
Inventaris	1.245.000	950.000	295.000	
Kuangan	7.400.000	8.900.000	900.000	
Jumlah	16.445.000	16.030.000	2.915.000	

Customer Service (210)
Laporan Pertanggungjawaban Bagian Customer Service

Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)	(%) Anggaran
Pendapatan	10.800.000	9.400.000	1.400.000	
Beban Pegawai	4.100.000	4.200.000	(100.000)	
Biaya Lain	450.000	320.000	130.000	
Total Biaya	4.650.000	4.520.000	30.000	
Laba atau Rugi	6.150.000	4.880.000	1.370.000	

Marketing (220)
Laporan Pertanggungjawaban Bagian Marketing

Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)	(%) Anggaran
Beban Pegawai	1.300.000	1.100.000	200.000	
Biaya Lain-lain	350.000	200.000	150.000	
Total Biaya	1.650.000	1.300.000	350.000	

Inventaris (230)
Laporan Pertanggungjawaban Bagian Inventaris

Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)	(%) Anggaran
Beban Pegawai	950.000	780.000	170.000	
Biaya Perawatan Barang Persediaan	250.000	120.000	130.000	
Biaya Lain-Lain	45.000	50.000	(5.000)	
Total Biaya	1.245.000	950.000	295.000	

Kuangan (240)
Laporan Pertanggungjawaban Bagian Keuangan

Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)	(%) Anggaran
Beban Pegawai	2.500.000	2.300.000	200.000	
Biaya Pajak Bumi dan Bangunan	100.000	100.000	0	
Asuransi	5.800.000	6.500.000	700.000	
Total Biaya	7.400.000	8.900.000	900.000	

Catatan : Data dibuat oleh peneliti sebagai contoh dalam usulan laporan pertanggungjawaban.

4.4 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengakui adanya keterbatasan antara lain:

1. Waktu penelitian dan pengamatan pada Toegoe Photography yang singkat, hal ini dikarenakan banyaknya agenda yang ada dalam perusahaan, peneliti tidak dapat setiap saat melakukan pengamatan dan penelitian.
2. Sulitnya bertemu dengan manajer dan karyawan.
3. Akses mendapatkan data yang terbatas karena berhubungan dengan kerahasiaan perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban, maka penulis menarik kesimpulan:

1. Jenis Akuntansi Pertanggungjawaban pada Toegoe Photography Tahun 2017

Jenis akuntansi pertanggungjawaban pada Toegoe Photography adalah akuntansi pertanggungjawaban Tradisional pada unsur penetapan tanggungjawab, penentuan ukuran kinerja, evaluasi kinerja dan pemberian penghargaan serta hukuman.

2. Penetapan Tanggungjawab pada Toegoe Photography Tahun 2017

Toegoe Photography telah membuat struktur organisasi yang baik dan jelas. Hal ini dapat diketahui dari pembagian wewenang dan tanggungjawab untuk tiap bagian-bagian perusahaan dan hubungan kerja antar bagian-bagian tersebut. Struktur organisasi yang dibuat mendukung keberhasilan perusahaan untuk melaksanakan perencanaan dan pengendalian yang sudah ditetapkan perusahaan. Manajer menjadi pemegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan, sehingga manajer menjadi penanggungjawab penuh atas seluruh wewenang yang ada di dalam perusahaan.

3. Standar Pengukuran Kinerja pada Toegoe Photography Tahun 2017

Toegoe Photography telah menetapkan standar yang digunakan untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan yaitu standar prosedur kerja, dan standar anggaran kegiatan operasional perusahaan. Standar anggaran kegiatan operasional berupa standar pendapatan, pengeluaran, dan laba yang harus dicapai tiap bulannya oleh perusahaan. Standar pendapatan perusahaan dibuat setiap bulan sekali, dan akan meningkat di bulan selanjutnya secara fluktuatif. Begitupun dengan standar laba yang ditetapkan perusahaan. Untuk standar penetapan pengeluaran, anggaran disamakan untuk sepanjang tahun. Standar anggaran kegiatan operasional ini disusun berdasarkan kesepakatan manajer dan karyawan, dan mengacu pada hasil realisasi anggaran pada tahun sebelumnya.

4. Pengukuran Kinerja pada Toegoe Photography Tahun 2017

Toegoe Photography melakukan pengukuran kinerja manajemen menggunakan laporan keuangan yang dihasilkan oleh perusahaan. Manajer membandingkan bagaimana anggaran dan realisasi kegiatan operasional perusahaan untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan. Selama tahun 2017 anggaran pendapatan dan laba pada Toegoe Photography dapat dicapai dengan sangat baik.

5. Pemberian Penghargaan dan Hukuman pada Toegoe Photography Tahun 2017

Pemberian penghargaan dilakukan atas dasar prestasi yang dicapai yaitu keberhasilan pencapaian target perusahaan, sementara pemberian

hukuman diberikan atas dasar kesalahan yang dilakukan. Sepanjang tahun 2017 Toegoe Photography sudah memberikan penghargaan berupa bonus tambahan kepada para karyawannya. Pemberian hukuman yang dilaksanakan berupa teguran lisan yang dilakukan oleh manajer.

6. Sistem Pelaporan Akuntansi Pertanggungjawaban

Pelaporan akuntansi pertanggungjawaban pada Toegoe Photography masih belum memenuhi konsep dari akuntansi pertanggungjawaban. Pembuatan laporan tersebut secara keseluruhan kurang lengkap dan mendetail terhadap beberapa aktivitas yang seharusnya di masukan ke dalam laporan pertanggungjawaban. Sepanjang tahun 2017 Toegoe Photography sudah membuat laporan pertanggungjawaban dengan baik tetapi belum sempurna.

5.2 Saran

Akuntansi pertanggungjawaban pada Toegoe Photography sudah diterapkan dan dilaksanakan dengan baik. Meskipun begitu, masih ditemukan beberapa kekurangan dalam Toegoe Photography. Berikut ini penulis mencoba memberikan saran berdasarkan hasil penelitian mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada Toegoe Photography.

1. Bagi Perusahaan

Memperbarui dan meningkatkan standar kinerja bagi karyawan perusahaan. Standar keuangan maupun non keuangan pada Toegoe Photography harus ditingkatkan agar karyawan bekerja lebih keras dalam mencapai target yang sudah ditetapkan. Penetapan standar anggaran

pendapatan dan laba perusahaan dapat ditingkatkan untuk mendapatkan hasil yang lebih maksimal. Anggaran pendapatan dan laba yang selalu berubah setiap bulan sekali sudah bagus untuk meningkatkan motivasi para karyawan namun, jumlah yang terlalu rendah membuat karyawan bekerja tanpa tantangan. Apabila melihat hasil realisasi anggarannya, anggaran pendapatan dan laba pada Toegoe Photography pada setiap bulannya dapat ditingkatkan sebesar Rp.4.000.000,00. Pada standar non keuangan, pembuatan prosedur standar kerja seharusnya sesuai dengan job deskripsi yang secara spesifik memuat tanggungjawab dan wewenang yang harus dilakukan oleh karyawan. Setaip divisi yang terdapat pada perusahaan harus diberikan arahan kerja dan SOP yang jelas. Dengan begitu, tidak akan ada lagi karyawan yang melakukan *double job*.

Pelaksanaan evaluasi kinerja yang dilakukan manajer harus tepat sasaran, sehingga tidak menimbulkan suasana tidak nyaman dalam perusahaan. Dalam penilaian kinerja yang didasarkan pada kinerja sebuah unit tim pada perusahaan manajer harus bijak dalam mengambil keputusan. Pembuatan kartu evaluasi untuk setiap karyawan yang terdapat pada perusahaan dapat membantu manajer dalam melakukan penilaian kinerja.

Pelaksanaan evaluasi kinerja harus diikuti dengan pemberian penghargaan dan hukuman yang tegas, sehingga dapat meningkatkan motivasi karyawan dan produktifitas kinerja karyawan.

Perusahaan harus membuat aturan tentang bagaimana pemberian penghargaan dan hukuman, sehingga manajer tidak akan melakukan

pengambilan keputusan yang salah. Perusahaan dapat menjadikan target pencapaian laba dalam memberikan penghargaan bagi para karyawan perusahaan. Manajer dapat menetapkan berapa persen bonus yang diterima karyawan dari jumlah laba yang didapatkan. Kegagalan dalam mencapai target anggaran kegiatan operasional perusahaan dapat dijadikan dasar pemberian hukuman oleh manajer. Pemberian hukuman juga dapat diberikan berdasarkan tingkat kesalahan yang dilakukan oleh para karyawan.

Dalam pelaporan perusahaan sebaiknya mencatat lebih detail dan lengkap mengenai keterangan-keterangan dan bagian-bagian di dalam masing-masing divisi. Berkaitan dengan penjelasan sebelumnya hal ini akan mempersulit pihak manajer untuk menelusuri siapa yang akan bertanggungjawab jika terjadi penyimpangan pada laporan keuangan pertanggungjawaban. Laporan akuntansi yang tidak jelas akan mempengaruhi manajer untuk melakukan pengendalian kepada seluruh bagian kerja.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

- a. Memilih waktu yang tepat dalam melakukan penelitian dan pengamatan, yaitu pada saat perusahaan tidak dalam keadaan sibuk.
- b. Peneliti harus bisa memilih data yang diambil pada perusahaan namun, harus mempertimbangkan aspek kerahasiaan sehingga perusahaan bersedia untuk bekerja sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., & Govindaradjan, V. (2005). *Management Control System 11th Edition*. Jakarta: Salemba Empat.
- Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., & Young, S. M. (2001). *Management Accounting 3rd Edition*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Gustriana, T. (2017) 'Analisis Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Pt Daehan Global', P. 17.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2003). *Cost Management: Accounting and Control 6th Edition*. Cincinwati, Ohio: South-Western College.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2006). *Management Accounting 7th Edition*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hilton, R. W., Hamer, M. W., & Frank, S. H. (2003). *Cost Management Strategies for Business Decisions 2nd Edition*. Boston, USA: The McGraw Hill Companies. Inc.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating*
- Kurniawan, F. (2017) *Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Toegoe Photography Tahun 2017*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Ma'ruf Abdullah. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta:Aswaja.
- Matutina. (1992). *Manajemen Personalia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Mawarni, Z. (2017) 'Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya', p. 20.
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen, Edisi IV*. Yogyakarta: Erlangga.
- Purwanto. (1988). *Psikologi Pendidikan*. Bandung.
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen : Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Samryn L.M. 2012. *Akuntansi Manajemen : Informasi Biaya Untuk Mengendalikan Biaya Aktivitas Operasi & Investasi*. Edisi Pertama, Penerbit : Kencana, Jakarta.
- Wulandari, D. H. N. (2017) 'Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Sebagai Alat Pengendalian Dan Penilaian Kinerja Manajer', *Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Sebagai Alat Pengendalian Dan Penilaian Kinerja Manajer*, pp. 1–17.

LAMPIRAN

Lampiran 1
Hasil Wawancara Dengan Manajer Toegoe Photography

Hari, Tanggal : Senin, 13 Agustus 2018

Tempat : Toegoe Photography, Jl. Prof. Soepomo,
Janturan, Kota Yogyakarta, DIY.

Waktu : 11.00 – 13.00 WIB

No	Pertanyaan dan Jawaban
1.	<p>Bagaimana pelaksanaan sistem Akuntansi Pertanggungjawaban pada Toegoe Photography tahun 2017 ?</p> <p>Jawab : Pelaksanaan sesuai dengan standar operasional dari perusahaan. Menggunakan bentuk akuntansi pertanggungjawaban tradisional yang sangat sederhana.</p>
2.	<p>Bagaimana bentuk dari sturktur organisasi yang diterapkan ?</p> <p>Jawab : Bentuk dari struktur organisasinya kita menuruti fungsi pada masing-masing bagian.</p>
3.	<p>Apakah struktur organisasi pada perusahaan sudah menentukan dengan jelas batas antara wewenang dan tanggungjawab untuk tiap karyawan / tiap divisi ?</p> <p>Jawab : Sudah, Job deskripsi pada perusahaan kami dibagi menjadi 5</p>

	bagian, manajer, <i>customer service</i> , <i>marketing</i> , Inventaris, dan keuangan.
4.	<p>Bagaimana pelaksanaan manajer dalam memberikan wewenang kepada karyawan ? Dan apa saja wewenangnya ?</p> <p>Jawab : Memberikan peraturan secara tertulis dan lisan. Wewenangnya ada di dalam SOP.</p>
5.	<p>Apakah wewenang yang diberikan manajer kepada karyawan sudah jelas kepada masing-masing karyawan ?</p> <p>Jawab : Sudah sangat jelas</p>
6.	<p>Bagaimana karyawan melaksanakan wewenang yang diberikan manajer ?</p> <p>Jawab : Sudah sangat baik, dan mentaati semua wewenang manajer.</p>
7.	<p>Apakah di dalam perusahaan sudah ditetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban ?</p> <p>Jawab : Sudah ada dan sudah di terapkan.</p>
8.	<p>Bagaimana kegiatan dalam masing-masing pusat tersebut ?</p> <p>Jawab: Berjalan dengan lancar, terdapat sedikit kendala.</p>
9.	Kepada siapa saja tanggungjawab dari setiap pusat pertanggungjawaban dibebankan ?

	Jawab : kepada manajer
10.	<p>Apakah perusahaan memiliki standar pengukuran kinerja yang baik secara finansial maupun non finansial ?</p> <p>Jawab : Punya</p>
11.	<p>Dalam bentuk apakah standar tersebut ditentukan? Apakah tiap divisi memiliki tujuan tersendiri ?</p> <p>Jawab : Bentuknya tertulis, punya tujuan tiap masing2 divisi.</p>
12.	<p>Siapa yang terlibat dalam penyusunan standar tersebut ?</p> <p>Jawab : Manajer, tapi bermusyawarah dengan divisi lain.</p>
13.	<p>Apakah standar yang ditetapkan perusahaan berjalan dengan baik ?</p> <p>Manfaat apa saja yang diberikan ?</p> <p>Jawab : Sudah berjalan dengan sangat baik dan lancar. Manfaatnya jelas membantu perusahaan dalam mengelola lingkungan perusahaan dan sistem akuntansi pertanggungjawabannya.</p>
14.	<p>Apakah setiap divisi perusahaan terdapat anggaran biaya operasional ?</p> <p>Bagaimana pelaporannya kepada manajer ?</p> <p>Jawab : Ada, pelaporannya langsung ke tingkat di atasnya.</p>

15.	<p>Apakah terdapat evaluasi pada standar yang ditetapkan perusahaan ?</p> <p>Bagaimana pelaksanaannya ?</p> <p>Jawab : Pasti ada, pelaksanaannya dilakukan setiap bulan sekali. Dan lancar.</p>
16.	<p>Apakah standar yang dibuat dijadikan sebuah acuan dalam kegiatan perusahaan ?</p> <p>Jawab : Tentu iya di jadikan acuan karena kegiatan perusahaan juga mengikuti standard perusahaan.</p>
17.	<p>Apakah perusahaan sudah melaksanakan penilaian kinerja baik secara finansial maupun non finansial ?</p> <p>Jawab : Sudah pastinya.</p>
18.	<p>Bagaimana proses pelaksanaan kinerja oleh karyawan ?</p> <p>Jawab : Kinerja karyawan sangat baik. Semua sudah sesuai dengan kriteria dan standar yang telah ditetapkan sama perusahaan.</p>
19.	<p>Apa saja kendala dan manfaat yang didapatkan dari pelaksanaan penilaian kinerja bagi perusahaan ?</p> <p>Jawab : Kendalanya kita di SDM, kita membutuhkan sdm yang benar-benar bisa membantu dalam pengelolaan sistem ini. Manfaatnya sangat jelas, karena saya sebagai manajer juga gampang dalam melakukan evaluasi.</p>

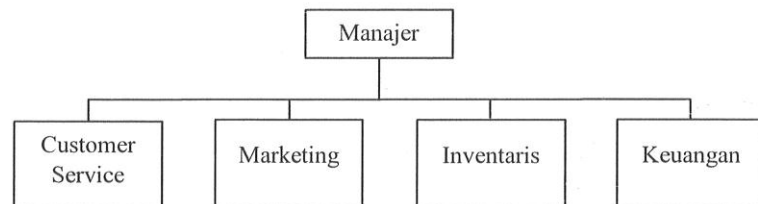
20.	<p>Bagaimana perusahaan memberikan motivasi agar karyawan dapat bekerja mencapai target ?</p> <p>Jawab : Motivasinya dengan mendekati mereka secara psikologis, dengan cara kasih bonus dan gaji tidak pernah terlambat.</p>
21.	<p>Apakah perusahaan sudah memberikan penghargaan kepada karyawan ?</p> <p>Jawab : Tentu sudah.</p>
22.	<p>Apakah perusahaan sudah memberikan hukuman kepada para karyawan ?</p> <p>Jawab : Kami sering memberikan hukuman tapi hanya lisan saja. Dan kami juga memberi teguran tersebut dengan santai.</p>
23.	<p>Manfaat apa saja yang didapatkan dari pemberian penghargaan dan hukuman bagi karyawan ?</p> <p>Jawab : Manfaat jelas sebagai penyemangat dan motivasi mereka. Dan mereka tentu lebih bertanggungjawab .</p>
24.	<p>Apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban di perusahaan perlu ditingkatkan kembali ? Pada bagian mana? Tidakan apa yang dapat dilakukan manajer ?</p> <p>Jawab : Tentu perlu, tapi untuk sementara waktu tidak.</p> <p>Banyak sekali, bagian dari sistem organisasi, standar operasional kinerja dan sistem pelaporan.</p>

Lampiran 2

Data Struktur Organisasi dan Pembagian *Job Description*

TOEGOE PHOTOGRAPHY

A. STRUKTUR ORGANISASI



B. JOB DESKRIPSI

a. Manajer

- Melakukan koordinasi dengan seluruh bagian perusahaan.
- Mengatur dan memimpin kelancaran kegiatan operasional pada perusahaan.
- Memberikan persetujuan pengeluaran perusahaan yang terjadi setiap hari.
- Melakukan pengecekan seluruh laporan data yang diserahkan tiap bagian perusahaan.
- Memotivasi dan membimbing seluruh karyawan perusahaan.

b. Customer Service

- Menerima pelanggan, calon pelanggan, atau pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan baik secara langsung ataupun tidak langsung (online).
- Menjelaskan produk-produk yang ada di perusahaan kepada pelanggan atau calon pelanggan.
- Memeriksa kembali barang yang akan dijual.
- Membuat catatan hasil kinerja.

c. Marketing

- Merencanakan, mengontrol, dan melakukan koordinasi proses pemasaran produk perusahaan.

- Menentukan produk yang akan dipasarkan, dan sistem promosi yang akan digunakan.
- Melakukan pengawasan untuk memastikan target promosi tercapai.
- Menganalisa dan mengembangkan strategi promosi untuk meningkatkan jumlah pelanggan.
- Membuat laporan hasil kinerja.

d. Keuangan

- Membuat perencanaan keuangan untuk anggaran kegiatan operasional perusahaan.
- Menyusun laporan keuangan harian, bulanan, dan tahunan.
- Mengelola uang kas perusahaan.
- Membuat laporan hasil kinerja.

e. Inventaris

- Membuat perencanaan pengadaan barang.
- Memastikan ketersediaan barang sesuai kebutuhan.
- Menjaga dan merawat seluruh peralatan.
- Mengawasi, mencatat, dan mengontrol semua barang yang keluar masuk.
- Membuat laporan hasil kinerja

Mengetahui,



Rieho Aditya S.H

SURAT KETERANGAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Richo Aditya S.H
Jabatan : Owner Toegoe Photography
Alamat : Jl. Prof. Soepomo, Janturan, Kota Yogyakarta.

Dengan ini menyatakan bahwa :

Nama Mahasiswa : Miftakhul Muslikh
No Mahasiswa : 13312260
Jurusan / Prodi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Indonesia
Judul Skripsi : Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban
Pada Toegoe Photography

Telah di terima untuk melakukan penelitian di Toegoe Photography pada tanggal 16 Juli 2018 sampai tanggal 13 Agustus 2018.

Demikianlah surat ini kami sampaikan agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 13 Agustus 2018

Toegoe Photography



Richo Aditya S.H